أ.د. محمد عبد الفتاح الصيرفي

إدارة المــوارد البشـــرية



إدارة المـــوارد البشـــرية



المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبات والوثائق الوطنية

٢٠٠٥/٥/١٢٠٧

٦٥٨,٨٤ الصيرفي ,محمد

ادارة الموارد البشرية : المفاهيم والمبادئ/محمد الصيرفي

عمان : دار المناهج,٢٠٠٥

ر.أ: (٢٠٠٥/٥/١٢٠٧)

الواصفات /ادارة الأفراد /إدارة الأعمال

* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

رقم الإجازة المتسلسل لدى دائرة المطبوعات والنشر	٢٠٠٥/٥/١٠٨٦

إدارة المـــوارد البشـــرية

تأليف

أ.د. محمد عبد الفتاح الصيرفي



الطبعة الأولى

١٤٢٧هـ-٢٠٠٦م



دار المناهج للنشر والتوزيع

عمان - الأردن - شارع الملك حسين

بناية الشركة المتحدة للتأمين

هاتف ٤٦٥٠٦٢٤ فاكس ٤٦٥٠٦٢٤ (٠٠٩٦٢٦)

ص.ب - ٢١٥٣٠٨ عمان ١١١٢٢ الأردن





﴿ وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا ﴿٧﴾ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ﴿٨﴾ قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّاهَا ﴿٩﴾ وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّاهَا ﴿١٠﴾ ﴾



[الشمس ٧-١٠]





المحتويات

الجزء الأول

المفاهيم والمبادئ

الفصل الأول

تقديم

الفصل الثاني

تخطيط القوى العاملة

الفصل الثالث

تحليل الوظائف

الفصل الرابع

تخطيط القوى العاملة

الفصل الخامس

تحليل هيكل العمالة

الفصل السادس

سياسة الاختيار والتعيين

الفصل السابع

تقييم الوظائف

الفصل الثامن

هيكل الأجور

أعطني طفلاً

أعتني به

حتى سن السابعة...

ومقدوري أن أعطيك الرجل

الذي تريد...

يا ايتها النفس

احــذرى

- ان كل اساليب غسيل المخ المستخدمة فى الاعلانات السياسة والتجارية لاتقتصر على دفعنا لشراء اشياء لا نريدها ولسنا بحاجة اليها ، وانما هى ايضا تقودنا لاختيار ممثلين سياسيين لا نريدهم او نحتاج اليهم لو كنا مالكين تماما لقدراتنا الذهنية .
- ان هذه الاساليب الايحائية شبه التنويمية المستخدمة فى الاعلانات التجارية والدعاية السياسية تعد خطرا كبيراً على الصحة العقلية بل انها اشد خطرا من الاضرار التى تلحقها المخدرات بالعقل البشرى .
- وهذا الهجوم الضارى على الحقيقة وعلى الاحساس بالواقع يلاحق الافراد فى كل وقت وفى كل مكان اثناء الساعات العديدة التى يقضونها امام التليفزيون واثناء قيادة السيارات ...
- والاثر المميز لهذه الاساليب الايحائية هو انها تخلق مناخا عاما بين اليقظة والنوم ، بين التصديق والتكذيب ، انها تفقد الانسان الاحساس بالحقيقة .
- كل الناس تسمع نباح الكلاب ... والاغبياء من ينصتون اليها .
- كل الناس تستطيع اصدار الامر ... والاذكياء من يستطيعون اتخاذ القرارات .
- كل الناس تسمع ... والقليل يفهم .
- كل الناس ترى ... والقليل يبصر .
- كل الناس تحب ... والقليل يضحى .
- كل الناس تتكلم ... والقليل يعمل .
- الانسان الذى لا يعرف من اين اتى ... لا يعرف الى اين يذهب !!!!

يا أيتها النفس اطمئني

﴿ يَٰٓأَيَّتُهَا ٱلنَّفْسُ ٱلْمُطْمَئِنَّةُ ﴿٢٧﴾ ٱرْجِعِىٓ إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَّرْضِيَّةً ﴿٢٨﴾ ﴾

ينشغل بال الإنسان بثلاث قضايا مصيرية هي:

١- قضية الموت.

٢- قضية الرزق.

٣- القضاء والقدر.

ولقد أراد المولى عز وجل أن يحمل عن الإنسان حمل حل هذه القضايا بحيث لا ينشغل الإنسان بها.

﴿ أَيْنَمَا تَكُونُوا۟ يُدْرِككُّمُ ٱلْمَوْتُ وَلَوْ كُنتُمْ فِى بُرُوجٍ مُّشَيَّدَةٍ ﴾

وقال أيضا مخاطباً رسوله الكريم:

﴿ إِنَّكَ مَيِّتٌ وَإِنَّهُم مَّيِّتُونَ ﴿٣٠﴾ ﴾

وقال عز من قائل:

﴿ كُلُّ مَنْ عَلَيْهَا فَانٍ ﴿٢٦﴾ وَيَبْقَىٰ وَجْهُ رَبِّكَ ذُو ٱلْجَلَٰلِ وَٱلْإِكْرَامِ ﴿٢٧﴾ ﴾

وقال أيضاً:

﴿ كُلُّ نَفْسٍ ذَآئِقَةُ ٱلْمَوْتِ ﴾

وفي تحديد موعد الموت

قال تعالى: ﴿ فَإِذَا جَآءَ أَجَلُهُمْ لَا يَسْتَأْخِرُونَ سَاعَةً وَلَا يَسْتَقْدِمُونَ ﴿٣٤﴾ ﴾

وفي تحديد مكان الموت

قال تعالى : ﴿ وَمَا تَدْرِى نَفْسٌۢ بِأَىِّ أَرْضٍ تَمُوتُ ﴾

قضية الرزق

قال تعالى : ﴿ وَفِى ٱلسَّمَآءِ رِزْقُكُمْ وَمَا تُوعَدُونَ ﴿٢٢﴾ فَوَرَبِّ ٱلسَّمَآءِ وَٱلْأَرْضِ إِنَّهُۥ لَحَقٌّ مِّثْلَ مَآ أَنَّكُمْ تَنطِقُونَ ﴿٢٣﴾ ﴾

وقال أيضا

قال تعالى : ﴿ وَمَا تَدْرِى نَفْسٌ مَّاذَا تَكْسِبُ غَدًا ﴾

صعودك إلى القمة

أن صعودك إلى القمة يتطلب منك الإجابة على الأسئلة التالية :

(١) ماذا أريد أن أحقق ... ؟

....

....

(٢) ما الذى يمنعك من تحقيقه ... ؟

....

....

(٣) ما هى المهارات والقدرات التى تحتاج إليها ... ؟

....

....

(٤) من هم الأشخاص الذين ستحتاج إلى مساعدتهم

....

....

(٥) ما هى الخطوات التى يتعين على اتخاذها ... ؟

....

....

(٦) ما هو الموعد المحدد الذى يمكن فيه الوصول إلى الهدف ... ؟

....

....

(٧) ما هو الدليل على إنك قد حققت هدفك ... ؟

....

....

(٨) ما هى الفائدة التى ستعود عليك من تحقيق الهدف ... ؟

....

....

(٩) ماذا أفعل إذا لم تسر الأمور على النحو الذى اريدة ... ؟

....

....

أنت تسأل ونحن نجيب

(١) أيهما اذكى الرجل أم المرآة ... ؟

قد أثبتت الدراسات الحديثة أن الرجال يتفوقون في المقاييس الميكانيكية والعددية والمكانية لاختبارات الذكاء بينما تتفوق المرآة في الاختبارات التي يتضمن المهارات اللفظية والتفاصيل الادراكية والمهارات اليدوية القليلة .

(٢) هل السعادة وهم أم حقيقة ... ؟

السعادة هي توافق الفرد مع محيطة وإحساسه بأنه يعيش لذاته وبذاته من غير أن يسقط الآخرين من اعتباره . وهي ثلاث أنواع :—

(أ) سعادة الهدوء وتناسب المتشائمين .
(ب) سعادة اللذة وتناسب السقمين .
(جـ) سعادة النمو وتناسب المتقدمين نشاطاً .

والسعادة تأخذ بالحالات الإيجابية " كالصحة الجسدية والنفسية والقدرات المادية والنجاح ... " كما أن للحالات السلبية قيمتها ومنها " عدم التألم وعدم الضجر وعدم الشعور بالغربة ... " .

(٣) هل يمكن أن تكون حياة المرء خالية تماماً من المشكلات ... ؟

أن مثل هذه الحياة غير موجودة على كوكب الأرض وهى لا تتلاءم مع الطبيعة البشرية التى تسأم الملل والرتابة وتميل إلى تحدي الصعاب .. أن سعادة الإنسان أو على الأقل رضاه النفسي في إشباع حاجاته بعد عناء فالمشكلات تحفز الفرد إلى العمل علـى فهـم ذاته على نحو اعمق ... وصدق الله حيث يقول " أن خلقنا الإنسان في كبد ... " .

(٤) ماذا يحصل للذكاء في عمر الشيخوخة ... ؟

أثبتت الدراسات أن الذكاء يميل إلى التناقص بعد سن الستين عند بعض الأشخاص أما البعض الآخر فقد تبقى سن الذكاء لديهم ثابتة أو تزيد قليلاً خلال ذلك العمر ويفسر انخفاض الذكاء بما يصيب الصحة العامة من تدهور .

(٥) ما هو الفرق بين الذكاء والعبقرية ... ؟

الأذكياء هم أولئك الذين يظهرون قدرات غير عادية فى سنوات حياتهم المبكرة ويكونوا مميزين فى مختلف حقوق الخبرة الإنسانية مع ملاحظة أن الإنسان المتفوق جداً فى الذكاء لا يشترط أن يكون عبقرياً فلقد كان " انشتاين واديسون " يتميزون بالغباء والتخلف .

أما العبقرية فهى تعنى الإبداع والذى يعنى بدوره القدرة على الخلق وليس الإبداع حكراً على فئة من الناس دون أخرى بل تشترك فيه جميع المخلوقات البشرية هذا ويحتوى الإبداع على جزء يطلق علية الحدس وهو الإدراك العقلى

المباشر لموضوع معين فى حقيقتة الفردية والفرق بينه وبين التفكير المنطقى سرعته وعفويته وذلك مع ضرورة التأكيد على أن الحدس لا يشكل سوى ١٪ من العبقرية أم الباقى (٩٩٪) فهو جهد وعرق .

(٦) هل يمرض السلوك ... ؟

يقول العلماء بان السلوك قد يصاب بالمرض عندما يشعر الفرد بعدم الراحة فالناس الذين يشعرون بالقهر أو القلق أو الذنب أو العدوانية وإيذاء الآخرين هم أناس مرضى سلوكياً وبالتالى إذا شعر أحدنا بالضيق والتبرم والألم كل يوم يكون فيه ملزماً بالقيام بواجباته التى تفرضها علية وظيفتة يكون هذا الشخص إنساناً مريضاً ... ولكن بعض الناس يسعدون بالآلآم ويتلذذون بالشقاء فهل هم مرضى...؟

وفى حقيقة الامر فقد احتار العلماء فى محاولتهم تحديد السلوك المرضى والسلوك السليم .

ارقام تتحدث بلغة الحروف

فى القرآن الكريم

ان العلاقة بين الارقام وآيات القرآن الكريم إن هى الا معجزة وفى عصر الحاسبات الالكترونية الذى نعيشه بدأت بوادر هذه المعجزة العظيمة تلوح فى الافق معلنة انها "معجزة فى الرياضيات" .

والاساس الرياضى الذى تقوم عليه معجزة الارقام فى القرآن الكريم هو "حساب الجمل" وفى الجدول التالى تظهر الحروف وعدد كل منها قرينة حيث تبدأ بحرف أ وعدده (١) وتنتهى بحرف غ وعدده (١٠٠٠) .

أ=١	ح=٨	س=٦٠	ت=٤٠٠
ب=١٢	ط=٩	ع=٧٠	ث=٥٠٠
ج=٣	ى=١٠	ف=٨٠	خ=٦٠٠
د=٤	ك=٢٠	ص=٩٠	ذ=٧٠٠
هـ=٥	ل=٣٠	ق=١٠٠	ض=٨٠٠
و=٦	م=٤٠	ر=٢٠٠	ظ=٩٠٠
ز=٧	ن=٥٠	ش=٣٠٠	غ=١٠٠٠

ولكى تستخدم هذا الجدول فى حساب كلمة ما اجمع اعداد حروفها ...

فإذا كانت هذه الكلمة من القرآن الكريم فاحرص على جمع حروفها ، كما هى مكتوبة فى المصحف ، وليس كما تنطق ... فلو كانت الكلمة مثلاً (الصلاة) فهى فى المصحف (الصلوة) وعددها ... أ=١ ، ل=٣٠ ، ص=٩٠ ، ل=٣٠ ، و=٦، ت=٤٠٠ فيكون المجموع =٥٥٧ وهكذا ....

أما القاعدة التى ترتكز عليها علاقة الارقام بالقرآن الكريم فهى "ان الارقام تقول بلغة الحساب ما تقوله الحروف بلغة الكلام" اى ان الارقام تعزز وتؤيد معانى الآيات الكريمة حتى انه يمكننا كتابة معادلة رياضية من الآيات مسترشدين بأعداد كلماتها ، ويتفرع من هذه القاعدة قواعد اخرى كثيرة .

---

(١) نقلاً عن زياد داود السلوادى .

قاعدة المعادلات الرياضية

فيما يلى بعض الامثلة على قاعدة المعادلات الرياضية ،

وعليك اخى القارئ ان تتحقق بنفسك من صحة جمع وطرح الاعداد درءاً للاخطاء المطبعية .

- الآية ٣ من سورة الزخرف : ﴿ إنا جعلناه قرآناً عربياً لعلكم تعقلون ﴾ ... نجد ان ﴿إنا جعلناه قرآناً عربياً﴾ = ٥٢ + ١٥٨ + ٣٥٣ + ٢٨٣ = ٨٤٦ .

ونجد ﴿ لعلكم تعقلون ﴾ = ١٩٠ +٦٥٦ = ٨٤٦ أيضاً .

فتكون المعادلة :

إنا جعلناه قرآناً عربياً = لعلكم تعقلون .

- الآية ١٦٠ من سورة الانعام : ﴿من جاء بالحسنة فله عشر أمثالها ومن جاء بالسيئة فلا يجزى إلا مثلها﴾ ... نجد ان "الحسنة" = ٥٤٩ "عشر"=٥٧٠ "السيئة" =٥١١ "إلا مثلها"=٦٠٨ ، ونجد ان ٥٤٩ +٥٧٠ = ٥١١ + ٦٠٨ = ١١١٩ فتكون المعادلة :

الحسنة + عشر = السيئة + الا مثلها .

- الآية ٣٧ من سورة يس : ﴿وآية لهم الليل نسلخ منه النهار . فإذا هم مظلمون﴾ . ﴿وآية لهم الليل نسلخ منه ﴾ = ٤١٧+٧٥+٧١+٧٤٠+٩٥ = ١٣٩٨ . ﴿النهار﴾ = ٢٨٧، ﴿هم مظلمون﴾ = ١١١١

ونجد ان ١٣٩٨ − ٢٨٧ = ١١١١ ... فتكون المعادلة بالكلمات :

وآية لهم الليل نسلخ من − النهار = هم مظلمون .

الآية ٢٠١ من سورة الأعراف: ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ ٱتَّقَوْاْ إِذَا مَسَّهُمْ طَٰٓئِفٌ مِّنَ ٱلشَّيْطَٰنِ تَذَكَّرُواْ فَإِذَا هُم مُّبْصِرُونَ ﴾ ، نجد أن:

﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ ٱتَّقَوْاْ إِذَا مَسَّهُمْ طَٰٓئِفٌ مِّنَ ٱلشَّيْطَٰنِ ﴾
= ٥١+٧٩١+٥٠٨+٧٠٢+١٤٥+١٠٠+٩٠+٤٠٠ = ٢٧٨٧

﴿ مَسَّهُمْ طَٰٓئِفٌ ﴾ = ١٤٥ + ١٠٠ = ٢٤٥

﴿ تَذَكَّرُواْ فَإِذَا هُم مُّبْصِرُونَ ﴾ ١٣٢٧ + ٧٨٢+٤٥+٣٨٨ = ٢٥٤٢

وتقول الأرقام أن: ٢٧٨٧ − ٢٤٥ = ٢٥٤٢

فتكون المعادلة بالكلمات : إن الذين اتقوا إذا مسهم طائف من الشيطان − مسهم طائف = تذكروا فإذا هم مبصرون.

قاعدة اثبات المحق والمحو والازهاق

لوحظ انه كلما ذكر معنى المحق أو المحو أو الازهاق

في آية برز لنا عدد لو قلبناه وطرحناه من مقلوبه لكان الجواب صفراً ، وكأنه يرمز معنى المحق والمحو والازهاق :

• الآية ٢٧٦ من سورة البقرة : ﴿ يمحق الله الربوا ﴾ = ١٥٨ + ٦٦ + ٢٤٠ = ٤٦٤

واذا قلبت العدد ٤٦٤ ظل كما هو ، حيث رقم الآحاد هو نفس رقم المئات ، فاذا طرحته من مقلوبه كان الجواب صفراً ٤٦٤ - ٤٦٤ = صفر .

• الآية ١٤١ من سورة المائدة : ﴿ ويمحق الكافرين ﴾ = ١٦٤ + ٣٩١ = ٥٥٥

واذا قلبت العدد ٥٥٥ وطرحته من مقلوبه كان الجواب صفراً ... ٥٥٥ - ٥٥٥ = صفر .

• الآية ٣٩ من سورة الرعد : ﴿ يمحو الله ما يشاء ﴾ = ٦٥ + ٦٦ + ٤١ + ٣١٢ = ٤٨٤

ونجرى القاعدة عليها ٤٨٤ - ٤٨٤ = صفراً .

قاعدة التبديل

ففي الآيات التي يذكر فيها معنى " التبديل " يبرز لنا دائماً عدد اذا قلبناه وجمعناه مع مقلوبه اعطانا عدداً يقرأ من اليمين الى اليسار ، كما يقرأ من اليسار الى اليمين دون تغيير كما يلي :

• الآية ٣٠ من سورة الروم : ﴿ لا تبديل لخلق الله .... ﴾ = ٣١+٤٤٦+٧٦٠+٦٦ = ١٣٠٣

فاذا قلبنا العدد ١٣٠٣ اصبح ٣٠٣١ ، ولو جمعناه مع مقلوبه فانه يعطينا عدداً يقرأ من اليمين الى اليسار كما يقرأ من اليسار الى اليمين دون تبديل : ١٣٠٣+٣٠٣١ = ٤٣٣٤ .

• الآية ٢٣ من سورة الفتح ، والآية ٦٢ من سورة الاحزاب : ﴿ ولن تجد لسنة الله تبديلاً ﴾ = ٨٦+٤٠٧+٥٤٠+٦٦+٤٤٧ = ١٥٤٦ فاذا قلبنا العدد ١٥٤٦ اصبح ٦٤٥١ ، ولو جمعناه مع مقلوب فانه يعطينا عدداً يقرأ من اليمين الى اليسار كما يقرأ من اليسار الى اليمين دون تبديل : ١٥٤٦ + ٦٤٥١ = ٧٩٩٧ .

وبالنسبة لقضية القضاء والقدر

فقد قال تعالى : ﴿ قل لن يصيبنا إلا ما كتب الله لنا ﴾

وحددها رسول الله صلى الله عليه وسلم فى حديثة الشريف لابن عباس رضى الله عنهما قال :

" كنت خلف النبى يوماً فقال يا غلام أنى أعلمك كلمات :

احفظ الله يحفظك ، احفظ الله تجده تجاهك وإذا سالت فأسال الله وإذا استعنت فاستعن بالله ، واعلم أن الأمة لو اجتمعت على أن ينفعوك بشىء لم ينفعوك إلا بشىء قد كتبة الله لك وان اجتمعوا على أن يضروك بشىء لم يضروك إلا بشىء قد كتبة الله عليك ، رفعت الأقلام وجفت الصحف " .

والآن هل لك أن تستريحى يا ايتها النفس ؟

تذكر

- أن من يشعر بالرضا عن نفسه يحقق نتائج طيبة .
- أن أفضل دقيقة تقضيها هى تلك التى تستثمرها فى قراءة كتاب جديد.
- أن كل إنسان لدية الإمكانيات كي يصبح من الفائزين ولكن البعض يظهرون بمظهر الخاسرين فلا تدع مظاهرهم تخدعك .
- أن سر النجاح يمكن فى التطابق بين أهدافك وسلوكك .
- لا يمثل سلوكنا سوى جزء من كياننا ويظهر فى طريقة تصريفنا للأمور .
- أن الأهداف هى التى تحرك السلوك أما النتائج فهى التى تحافظ على مستوى السلوك .


تمهيد





تمهيد

ليس هذا الكتاب جديداً كل الجدة ولا هو قديماً بحيث يتنكر له الحاضر ولا يستسيغه المستقبل ، بل هو أصول من الماضى وقيمة فى الحاضر وتوق إلى المستقبل .

أنه خلاصة دراسات وأبحاث وقراءات أجريت فى أكثر من زمان ومكان ومازالت تجذب إليها عقول المهتمين بالإنسان - جسداً وعقلاً وروحاً وسلوكاً .

كى يمعنوا البصر فى العديد من نتائجها ويعيدوا التجارب حتى يتبينوا صدقها من زيفها فبذلك وحدة يحدث التقدم فى العلوم الإنسانية .

فلقد بدأ الإنسان منذ ظهور الوعى لدية يتساءل عما يراه فى محيطة من ظواهر طبيعية يريد معرفتها ومعرفة أسباب ظهورها وتفسيراً لتغيرها وتبدلها .

وكانت أسئلة الإنسان عن نفسه قد أثارت في عقلة الحيرة والارتباك لما يكتنف حياته من غموض يستعصى فى أحيان كثيرة عن الفهم ... وينكفئ الإنسان على نفسه ليتساءل عن هذا الذى يحركه إلى الفعل وينشطه إلى التفكير ، ويدفعه إلى الغضب والحب والخوف، ويحرضه إلى محبتة للحق والخير والجمال .

ويهدف هذا الكتاب - فيما يهدف إليه - إلى التأمل فى الكيفية التي يدير بها الإنسان نفسه ثم إدراك الاضطرابات التى تحدث عبر مراحل إدارته لنفسه في مختلف ظروفه المادية وأحواله الاجتماعية وبالتالى تقرير ما ينبغي لها من علاج قد لا ينفع ولكنه لا يضر ويخفف من وطئتها ان لم يكن بمقدوره استئصال شقاءتها .

وإننى فى هذا الكتاب أضع فى متناول القارئ الكريم - سواء كان متخصصاً أم إنساناً عاديا - نتائج تجارب متنوعة ودراسات وحالات تدريبية كرس لها العلماء من رجال إدارة الأعمال جزءاً كبيراً من حياتهم وقدراً وافرا من جهودهم فى البيت والمدرسة والجامعة والمنظمة حتى باتوا مقتنعين بصحة بعض هذه التجارب الابحاث .

وانه يسعدنى جـداً ان أكون قـد أتيـت بفـائدة متواضعـة لأبنـائى الطـلاب المقبلين على الحياة لعلهم يأنسون فى حاضرهم ويطمئنون إلى غدهـم وينجـون من عذاب الحيرة ويمكنهم تذوق نزر من طعم السعادة وروح الأمان .

كما أطمع كل الطمع فى ان يجد المدير والعامل المصرى فى هـذا الكتـاب العديد من المحاولات المتعاقبة والمستمرة والتى تبشر بالخير الكثير آذانها ألقـت وما زالت نلقى كثيراً من الضوء على جوانب القصور فى الإدارة وتسـعى إلى اقتراح الدواء علّ فيه شفاء للداء .

وان كنت قد قصرت أو أخطأت فليغفر لى الله فهو وحدة الذى يعلـم أننـى بذلت الجهد الصـادق بنية حسـنة وإخلاص أكيد .

د./ محمد الصيرفى


الفصل الاول
تقديم



مفهوم إدارة النفس البشرية

من البداية يجب التفرقة بين :

- **إدارة النفس البشرية كوظيفة من وظائف المدير التنفيذى :**

حيث ترتبط هذه الوظيفة أساساً بتوجيه العاملين وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم ورفع روحهم المعنوية بما يؤدى إلى المحافظة على استقرارهم والحد من دوران العمل .

- **إدارة النفس البشرية كوحدة تنظيمية :**

المقصود هنا بالوحدة الوزارة أو المصلحة أو المؤسسة أو الشركة أو الهيئة .... الخ وهى تختص بتكوين وتربية وصيانة النفس البشرية من خلال الإجراءات والنظم واللوائح التى تسهم فى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وهى تعتبر بمثابة جهة استشارية تؤدى خدماتها إلى جميع العاملين بقصد تكوين قوة عمل راضية ومنتجة وذلك من خلال قيامها بإعداد وتنفيذ مجموعة من السياسات الإدارية تتمثل فى تخطيط القوى العاملة ، تحليل ووصف الوظائف ، اختيار وتعين العاملين ، تنفيذ برامج التدريب وتنمية المهارات وتهيئة الظروف المناسبة للعمل لرفع الروح المعنوية .

تطبيق

- يقصد بالإدارة فى الهيكل التنظيمى :

- ويقصد بالقسم :

- ويقصد بالوحدة :

- يرأس الإدارة مدير يقوم ..

- ويشرف على القسم رئيس قسم يقوم

- ويتمثل دور المشرف في

التنظيم الإدارى لإدارة النفس البشرية

تعتبر إدارة النفس البشرية من الإدارات الموجودة فى معظم الخرائط التنظيمية للمشروعات المختلفة ويشرف عليها مدير أو رئيس يطلق علية مدير إدارة الأفراد ويفضل ان يتبع هذا المدير الرئيس التنفيذى الأعلى للمنظمة مع ملاحظة انه مهمة إدارة النفس البشرية هى مهمة استشارية تقتصر على تقديم النصيحة والشورى للإدارة في مجالات شئون النفس البشرية بما يؤدى إلى رفع كفاية الإدارة وحل مشكلات العاملين .

تطبيق

•التنظيم هو :

•المناخ التنظيمى هو :

•البيان التنظيمى هو :

•المستوى التنظيمى هو :

- **يتأثر المستوى التنظيمى للإدارة النفس البشرية بمجموعة من العوامل هى :**

١) ____________________

٢) ____________________

٣) ____________________

٤) ____________________

- **التقسيم الإدارى يقصد به :**

____

____

____

- **توجد عدة طرق يمكن ان يجرى تقسيم المنظمة على أساسها مثل :**

١) ____________________

٢) ____________________

٣) ____________________

٤) ____________________

٥) ____________________

٦) ____________________

٧) ____________________

- **يقصد بالتنظيم المصفوفة :**

____

____

____

يوضح الشكل التالى تصور الدارس للتنظيم الإدارى الذى يمكن ان تتبعة إدارة النفس البشرية :



سلطة مدير إدارة النفس البشرية

ينبعى ان يكون لمدير إدارة النفس البشرية سلطة تنفيذية حتى يمكنه تتبع قرارات المديرين التنفيذيين وتعديلها لكى تكون إيجابية مثل إعطاء العامل فرصة ثانية قبل اتخاذ قرار الفصل ، كما أن لمدير إدارة النفس البشرية سلطه وظيفية فى مجال تحديد وتنفيذ سياسات الأفراد المختلفة .

تطويق

- السلطة هى :

____

____

____

- السلطة الاستشارية هى :

____

____

____

- السلطة التنفيذية هى :

____

____

____

- السلطة الوظيفية هى :

____

____

____

•تتمثل السلطة الاستشارية فى الهرم التنظيمى على هيئة خطوط ....

•تتمثل السلطة التنفيــذية فى الهرم التنظيمى على هيئة خطوط ....

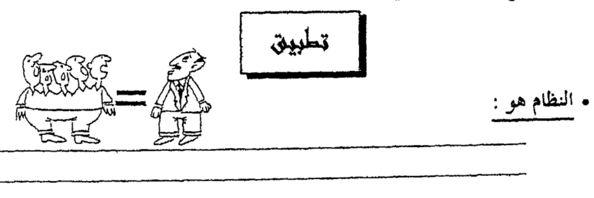
•تتمثل السلطة الوظيفيـــة فى الهرم التنظيمى على هيئة خطوط ....

الترابط والتكامل بين وظائف إدارة النفس البشرية

تستند مهمة مدير إدارة النفس البشرية على عملية اتخاذ قرارات مستمرة تتمثل فى أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وهذه الأنشطة تمثل سلسلة مترابطة ومتشابكة يؤثر كلاً منها فى الآخر حتى يمكن تحقيق أهداف محددة لفترة معينة ، فعلى سبيل المثال يعتمد النجاح فى أداء وظيفة الاختيار والتعين على كيفية أداءوظيفة جلب الأفراد والتى يتوقف أدائها على نجاح وظيفة تخطيط القوى العاملة وكذلك فإن كفاءة التدريب تتوقف على مدى نجاح قياس أداء العاملين ... الخ .

كما ان إغفال هذا الترابط والتكامل ينتج عنه الكثير من المشاكل والتى يعانى من اغلبها القطاع العام المصرى حيث يتم أعداد هيكل الأجور وبرامج الحوافز مركزياً بمعزل عن باقى سياسات إدارة النفس البشرية ، كما لا يتم تخطيط القوى العاملة بالطرق العلمية السليمة .

تطبيق



• النظام هو :

• يهدف النظام إلى :

• أنواع النظم هى :

• مكونات النظام هى :

• مكونات نظام الأفراد هى :

الشكل التوضيحى للنظام المتكامل لإدارة النفس البشرية

يمثل الشكل التالى تصور الدارس للنظام المتكامل لإدارة النفس البشرية

أهداف إدارة النفس البشرية

ان إدارة النفس البشرية يجب أن تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

١) تنمية المهارات الإدارية في مجال الأشراف والقيادة وصيانة العنصر البشرى ، وكذا فى العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابى فى سلوك العاملين .

٢) السعى نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمنظمة وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية .

٣) تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعين ووصف الوظائف والأجور والمرتبات ..... الخ ، وذلك بالشكل الذى يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية .

٤) الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية فى العمل والإنتاج

تطبيق



- تعرف الأهداف على أنها :

____

____

____

- أما مجال الهدف فهو :

____

____

____

- من أمثلة مجال الهدف فى إدارة النفس البشرية :

- من أمثلة المجالات التى يمكن تحديد أهداف معينة فيها :

- الأهداف المصممة بشكل جيد تساعد فى الإجابة على التساؤلات الآتية :

١) .... ؟

٢) .... ؟

٣) .... ؟

٤) .... ؟

٥) .... ؟

- تختلف مسميات الأهداف تبعاً لتدرج الهرم التنظيمى فهناك :

١) أهداف ....

٢) أهداف

٣) أهداف ....

– عادة ما يحدث تعارض وصراع بين الأهداف ففى مجال الأفراد تتعارض الأهداف التالية :

• ....

• ....

• ....

– يقصد بالإدارة بطريقة الهدف

....

....

....

– من الأمثلة التي يمكن فيها تطبيق الإدارة بطريق الهدف في مجال إدارة النفس البشرية هي :

• ....

• ....

• ....

• ....

• ....

• ....

العوامل المؤثرة على كفاءة إدارة النفس البشرية

أن قدرة إدارة النفس البشرية على أداء وظائفها المختلفة والمتمثلة فى تخطيط القوى العاملة . تحليل ووصف الوظائف - الاختيار والتعين الاجور والمرتبات - التدريب وتنمية المهارات الإدارية - ليست مطلقة وإنما يحدها مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلى (١) :

١) العوامل الداخلية :

وهى تتمثل فى مدى توافر الخبرات والكفاءات اللازمة بالإضافة إلى الخبرة العملية فى مجال التخصص ومن ناحية أخرى فان كثيراً من نواحى العمل فى مجال إدارة النفس البشرية يصطدم بلوائح وتعقيدات روتينية أو بعادات وتقاليد اجتماعية ذلك بالإضافة إلى عنصر هام جداً وهو مدى التعاون الذى تحصل علية من الإدارات والأقسام الأخرى بالمشروع .

٢) العوامل الخارجية :

وتتمثل أهم هذه العوامل فى التشريعات والقوانين والتى تصنع مجموعة من الشروط والقيود التى ينبغى ان تراعيها إدارة النفس البشرية عند مزاولة أنشطتها .

هذا بالإضافة إلى التنظيم الاقتصادى للدولة والذى يحدد بدورة المجالات الأساسية التى يمارس فيها المدير سلطاته فى اتخاذ القرارات وكذا يؤثر التنظيم الاجتماعى فى نمط العلاقات الاجتماعية القائم وأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة وكل ذلك يؤثر بدورة فى أداء إدارة الموارد البشرية .

(١) د. على السلمى - إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية - مكتبة الغريب - القاهرة ص ٤٣-٤٦.

تطبيق



– يقصد بالكفاءة :

– يقصد بالكفاية :

– يقصد بالإنتاجية :

– يقصد بالكفاءة الإنتاجية :

– تتمثل مقاييس الكفاءة الإنتاجية فى :

١) ____

٢) ____

٣) ____

– العوامل المحددة لكفاءة الإنتاجية هى :

١) ____

٢) ____

يمثل الشكل التوضيحى التالى محددات الكفاءة الإنتاجية من وجه نظر الدارسين

يمثل الشكل التوضيحى التالى العوامل التى تحد من رفع الكفاءة الإنتاجية لإدارة النفس البشرية من وجهة نظر الدارسين .

سياسات إدارة النفس البشرية

يمكن تقسيم سياسات إدارة النفس البشرية وفقاً لمجموعة من الأسس :

١) حسب التكوين التنظيمى :

يوجد هناك أربع أنواع من السياسات هى :

أ – السياسات العامة وهى التى تحدد النظم العامة السياسات المختلفة .

ب– السياسات التنظيمية وهى التى ترشد المديرين فى تصرفاتهم بشأن أمر معين أو وضع تخطيط بالنسبة لنشاط معين

جـ– السياسات التشغيلية وهى المرشد بالنسبة لرؤساء الأقسام عند تنفيذ الخطط التى يصنعها المديرين .

د– السياسات الوظيفية وهى التى يخضع لاحكامها نشاط الأفراد فى الأقسام المختلفة .

٢) حسب الموضوع الذى تتناوله السياسات :

هناك السياسات الخاصة بالاختيار والتعين وتخطيط القوى العاملة وتحليل ووصف الوظائف والاجور والمرتبات وما شابة ذلك .(١)

ومما سبق يمكن القول بان وظائف إدارة النفس البشرية تحتوى على جزء إدارى ويتمثل فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة أما الجزء الفنى من عمل إدارة النفس البشرية فيتمثل فيما يلى :

١) تخطيط القوى العاملة .

٢) تحليل وتوصيف الوظائف .

---

(١) د. عادل حسن – إدارة الافراد – دار الجامعات المصرية – ص ١٦

٣) الاختبار والتعين .

٤) التدريب

٥) تنمية المهارات الإدارية .

٦) الاجور والحوافز .

٧) تقيم الأداء .

٨) الترقية والنقل

٩) الأمن الصناعى

كيفية إعداد سياسات إدارة النفس البشرية

يقصد بالسياسة مجموعة من القواعد العامة التى تضعها الإدارة وتسعى هذه القواعد فى مجال الأفراد إلى إيجاد مفهوم واضح للعلاقات المختلفة التى تنشأ بين الإدارة والعاملين والتى تلتزم بها الإدارة قبل العاملين .

وهذه السياسات تضمن :



١) الوصول إلى تفسير موحد من جانب جميع المسئولين بالشركة بما يضمن وحدة التطبيق .

٢) التوجيه السليم للمسئولين عن إدارة النفس البشرية عند تحديد أنواع البرامج والمشروعات المتعلقة بالأفراد .

٣) وضع إطار عام يمكن للرؤساء والمسئولين عن إدارة النفس البشرية الاسترشاد به عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد.

مراحل إعداد سياسات الأفراد

• المرحلة الأولى :

جميع بيانات ومعلومات عن العلاقات التى يجب ان توضع قواعد لتنظيمها وهـذه البيانات والمعلومات يتم جمعها من العاملين ورؤسائهم بالإضافة إلى الدارسـات التى يتم أعدادها عن المشاكل العمالية .

• المرحلة الثانية :

تحليل هذه البيانات والمعلومات بقصد الوصول إلى مجموعة من القواعد يلتزم بها الرؤساء والإدارات التى لها علاقة بالعاملين ثم تصاغ هـذه القواعـد بشـكل كتـابى مفصـل .

وفيما يلى نموذج للكيفية التى يمكن ان تصاغ بها سياسات النفس البشرية :

• سياسة الاختيار

تهدف هذه السياسة التى تحقق ما يلى :

أ- توافر مجموعة من العاملين الأكفاء .

ب- الحد من دوران العمل

جـ- ضمان فرص متزايدة للترقى .

• لذلك :

تلتزم الإدارة بما يلى :

أ- إعطاء أولوية لأقارب العاملين طالما تنطبق عليهم شروط شغل الوظيفة

ب- مد سن الخدمة الإلزامية للأكفاء من العاملين .

جـ- إتباع احدث الأساليب العلمية فى اختيار الأكفاء من المتقدمين .

د- وضع برامج متطورة للتدريب الفنى والإدارى .

تطبيق



• سياسة تخطيط القوى العاملة

تهدف هذه السياسة إلى :

١)

٢)

٣)

٤) ....

• لذلك

تلتزم الإدارة بما يلى :

١)

٢)

٣)

٤)

• سياسة تحليل وتوصيف الوظائف

تهدف هذه السياسة إلى :

١)

٢)

٣)

٤)

• لذلك

تلتزم الإدارة بما يلي :

• سياسة التدريب

تهدف هذه السياسة إلى :

١)

٢)

٣)

٤)

لذلك

١)

٢)

٣)

٤)

• الترقية والنقل :

تهدف هذه السياسة إلى :

١) ....

٢) ....

٣) ....

٤) ....

لذلك

١)
٢)
٣)
٤)

• تقيم الأداء

تهدف هذه السياسة إلى :

١)
٢)
٣)
٤)

لذلك

١)
٢)
٣)
٤)

• الأمن الصناعي

تهدف هذه السياسة إلى :

١)
٢)
٣)
٤)

لذلك

١)

٢)

٣)

٤)

• الاجور والحوافز

تهدف هذه السياسة إلى :

١)

٢)

٣)

٤)

لذلك

١)

٢)

٣)

٤)

ـ الدنيا مقلوبة بره يافندم .. الدكاترة بيتخانقوا
مع بعض على مين فيهم اللي حيعالجها ..!!



وأخيراً ما المقصود بالنفس البشرية

النفس

هى لفظ يونانى Psyche ويقصد بـه الـروح وقـد انتهـى إلى معنـاه الحديث وهو العقل أو الفكر أو الذات .

والنفس ثلاثة أنواع نفس " نباتية " وظيفتها التغذيـة والتوالـد ، ونفـس حيوانيـة وظيفتها الاحساس والحركة ، ونفس " عاقلة " وهى مصدر الفكر والعقل والحكمة

هذا ويلاحظ ان الفرد لا يحصل على معرفـة مباشـرة سـوى معرفتـه لذاتـه ، أمـا معرفته عن الآخرين فتتم بطريق غير مباشر من خـلال مقـارنتهم بمـا يعرفـه هـو عـن نفسه، وذلك علماً بأن الناس يختلفون عـن بعضهـم البعـض بمقـدار مـا يتحقق مـن انسجام وتوافق بين القوى النفسية المتصارعة .

كما ان العلاقة بين الجسد والعقـل علاقـة متينـة ذات تأثـير متبـادل حيـث أن جميـع العمليات الجسدية تؤثر على النواحى النفسية ، كمـا تؤثـر النواحـى النفسية علـى الجسد .

ونحن فى هذا الكتاب نركز على النفس الحيوانية ، وعلى النفس العاقلة .

فنحن نسعى إلى معرفة :

ما الذى يحرك الإنسـان إلى العمـل وينشـطه إلى التفكـير ويدفعـه إلى الغضـب والحـب والخـوف ، ويحرضـه إلى محبتـه للحـق والخـير والجمال ؟

كما نسعى إلى معرفة :

كيف ينظم الإنسان احتياجاته من البشر المعاونين له ؟ كيف يختار أفضلهم للعمل معه ؟ كيف يقيم أدائهم ؟ ما هى الأسس التى يعتمد عليها فى تحديد رواتبهم ... ؟

نسعى إلى كل ذلك مع إيماننا بان عجز الإنسان الأبدى عن الوصول إلى حدود قدرته هو الإشارة إلى عظمته وليس بؤسه ... فالإنسان هو اللانهائى الذى يفر من ذاته فراراً يجعله دائماً اكبر من القدر الذى يعرفه لنفسه ، ودائماً فوق ما يعمل .

مع ملاحظة ان معظم كتب إدارة الأفراد المتوافرة فى الأسواق تخاطب معظم الدارسين على انهم تنقصهم المهارات الفكرية لفهم مفاهيم الإدارة ، فهى تخاطبهم كأنهم لا يستطيعون التفكير بأنفسهم ولذا يجب ان نخبرهم بما يجب ان يفعلوه .

ولكن من الخبرة والمعرفة التى حصلت عليها من خلال التدريس والتدريب أرى ان معظم الدارسين قادرون على التفكير بشكل تحليلى عندما نعطيهم إيضاحاً وتفصيلاً للمبادئ ، يمكنهم من ان يطبقوا المفاهيم حسب المواقف التى يواجهونها .

ان ما يحتاجون إليه هو العرض الذى يأخذ فى الاعتبار تفصيلات الموقف ويصف المفاهيم بلغة مألوفة يسهل فهمها .



بناء على ما سبق وبلغة مبسطة يمكن تعريف إدارة النفس البشرية على أنها :

- نشاط إدارى .
- وظيفة من وظائف المدير .
- تعتمد على مجموعة من المبادئ والأفكار بعضها يستند إلى أسانيد علمية وبعضها يستند إلى الخبرة الشخصية التى تعتمد بدورها على التوتر الداخلى والذى يعتمد بدوره على الملاحظة الخاصة بالممارسات الإدارية.
- وهى تسعى إلى الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية من خلال ممارستها لمجموعة متعددة من الوظائف ، مثل تخطيط القوى العاملة ، ولاختيار والتعيين ، والنقل والترقية ، وتحليل ووصف الوظائف .



— وبعدين فى المريض بتاع اوضة سابعة .. دى خامس معرضة تيجى تشتكى منه النهاردة ..!!

تطبيق

الإدارة هى :

وظائف الإدارة هى :

الأنشطة الإدارية تتمثل فى :

( ) ( )

( ) ( )

( ) ( )

( ) ( )

يقصد بالمفهوم :

يقصد بالتعريف :

يقصد بالنظرية :

يقصد بالمبدأ :

يقصد بالممارسة العملية :

الوظيفة الإدارية هى :



الوظيفة الإنتاجية هي :

المهمة الإدارية هي :

الحرفة الإدارية هي :

المهنة الإدارية هي :

يتمثل الفرق بين الوظيفة والوحدة الادارية في :


الفصـــل الثـانى
تخطيط القوى العاملة
مفاهيم عامة



التخطيط

تعددت التعاريف الخاصة بالتخطيط ، ومن وجهة نظرنا فان التخطيط هو مرحلة التفكير فى المستقبل بقصد التعرف على المشكلات[1] والاستعداد لحلها[2] ، وهو قائم على بدائل متعددة .

ونحن نقصد بالتفكير عملية البحث في الخبرات الموروثة ، والخبرات المكتسبة ، واذا كان هذا البحث خاص بالماضى ، فاننا نهتم حينئذ بما يعرف *بالتقيم* .

أما اذا كان البحث موجهاً للحاضر فاننا نهتم بعملية *التقويم* ، غير ان حديثنا الان ينصب على البحث فى المستقبل اى اننا نهتم *بالتخطيط* .

هذا ويمكن النظر الى التخطيط من زاوية هيكلية او زاوية سلوكية ، وذلك على النحو التالى : [3]

---

(١) نقصد بالمشكلة ، الموقف ذو الحلول المتعددة ، والتى يصعب الاختيار من بينها .

(٢) الاستعداد لحل المشكلات يكون باتباع الاسلوب العلمى عن طريق تحديد الاهداف ، والسياسات ، وبرامج العمل والتنبوات .

(٣) المصدر الاساسى لهذا الجزء ، مجموعة محاضرات تدريبية خاصة بالاستاذ الدكتور حسين شرارة ، بشركة السويس لتصنيع البترول .

أولاً : التوصيف الهيكلى للتخطيط

نقصد بالهيكلة هنا مكونات التخطيط والتى تتمثل فيما يلى :

١ **أهداف عامة**

التعريف : هى المبرر الذى من اجله يتواجد النظام الانتاجى .

امثلة : خدمة المجتمع ، زيادة الانتاجية ، تحقيق الارباح ، الاستمرارية .

٢ **سياسات عامة**

التعريف : مجموعة المبادئ التى توجه عملية اتخاذ القرارات[1] ولكنها لا تحدد القرارات نفسها ، وهى تمثل قاعدة عامة يجوز مخالفتها .

امثلة : التنوع فى الانشطة الانتاجية .

٣ **خطط استراتيجية**

التعريف : نقصد بالاستراتيجية فى حد ذاتها طريق الوصول الى الهدف اما الخطة فهى اسلوب عمل وبالتالى تكون الخطط الاستراتيجية هى اسلوب عمل يحدد شكل المسار الرئيسى للنظام الانتاجى (المنشأة) فى الاجل الطويل (سنة فاكثر) .

امثلة : خطة خمسية للتنويع فى النشاط-خطة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة

٤ **خطط تكتيكية**

التعريف : مجموعة الاعمال التى يجب ان تؤدى فى الاجل القصير (سنةفاقل) طبقاً لسياسات معينة لتحقيق اهداف محددة ، والخطة التكتيكية هى خطة وسط بين الخطة الاستراتيجية والخطة الفعلية وهى خاصة بالادارة الوسطى .

امثلة : الموازنة التخطيطية – الموازنة النقدية – خطة انتاج – خطة مبيعات – خطة اعلانية – خطة توزيع – خطة مشتريات .

٦ **اجراءات**

التعريف : خطة تتضمن قواعد نمطية وتفصيلية محددة مقدماً ، تستخدم لتنفيذ انشطة متكررة ، اى انها خطوات تفصيلية لتنفيذ السياسة .

امثلة : اجراءات الشراء – اجراءات الفحص – اجراءات مراقبة المخزون – اجراءات التعيين .

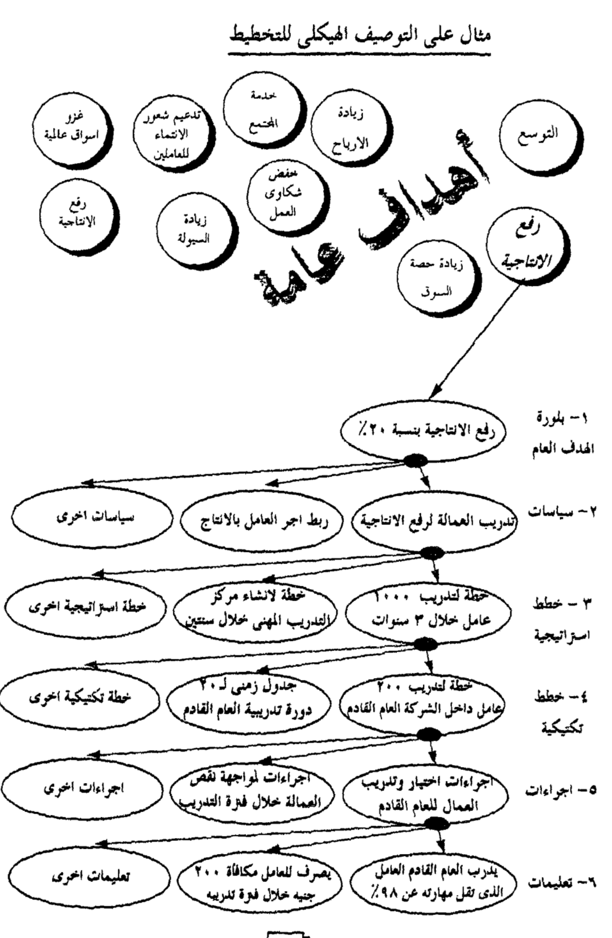
٧ **التعليمات**

التعريف : هى قواعد ملزمة من يخالفها يقع تحت طائلة القانون .

امثلة : امين المخزن يقدم طلباً لتوريد كمية قدرها ١٠٠٠ طن عندما ينخفض مستوى المخزون من الخامة الى ٥٠٠ طن او اقل .

(١) يقصد بالقرار عملية المفاضلة بين البدائل المختلفة .

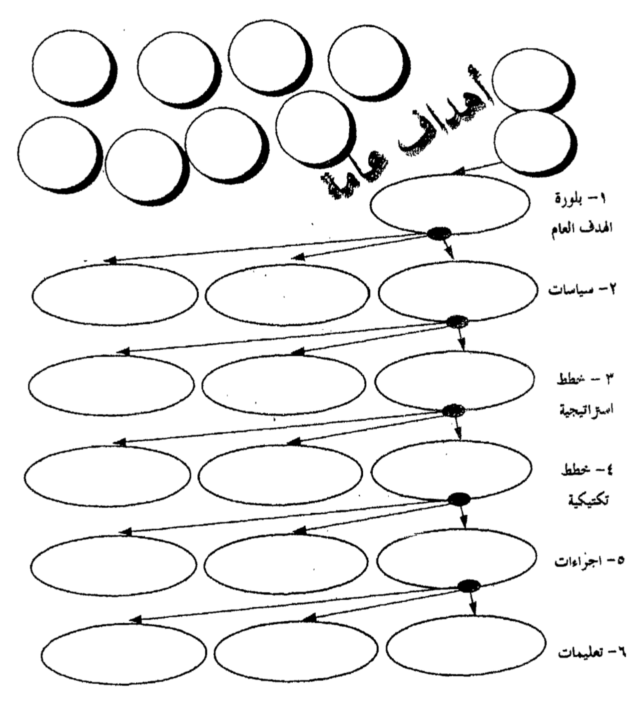
مثال على التوصيف الهيكلى للتخطيط



تطبيق

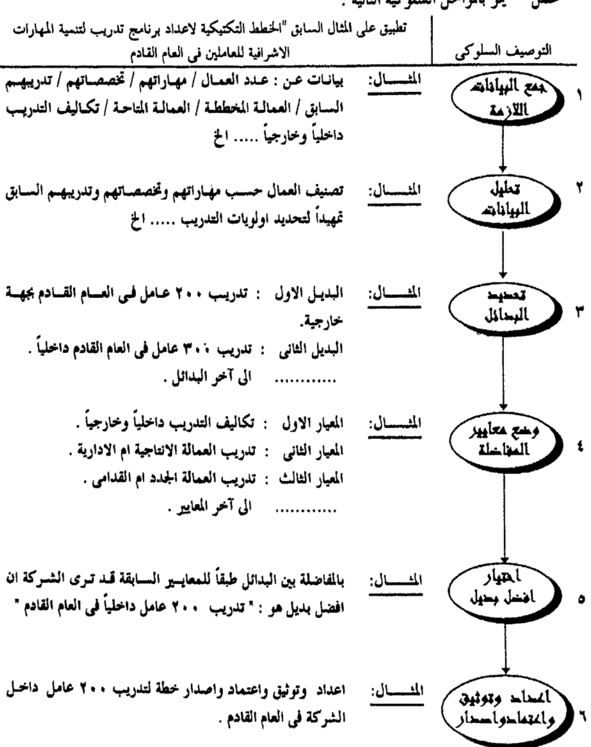
أولاً : ضع فى كل دائرة من الدوائر الممثلة للاهداف العامة هدفاً عاماً ترى ان مؤسستك تسعى الى تحقيقه .

ثانياً : اختر احد هذه الاهداف العامة وبلورها فى هدف محدد ، ثم اكتب ٣ أمثلة (أ ، ب، جـ) لكل من " السياسات والخطط الاستراتيجية والتكتيكية والاجراءات والتعليمات التى قد يمكن من خلالها تحقيق هذا الهدف المحدد :



ثانياً : التوصيف السلوكى للتخطيط

نقصد به السلوك الذى تسير عليه عملية التخطيط حيث ان كل عنصر من عناصر التوصيف الهيكلى للتخطيط – اهداف / سياسات / خطط استراتيجية / خطط تكتيكية / اجراءات / قواعد عمل – يمر بالمراحل السلوكية التالية :



تطبيق

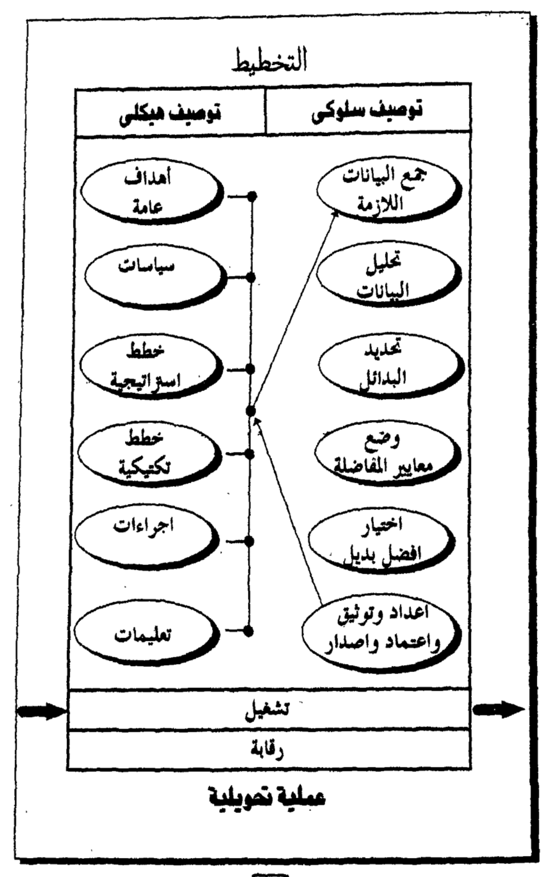
في التمرين السابق الذى قمت به ، اختر احد عناصر التوصيف الهيكلى التى حددتها (اهداف - سياسات - خطط استراتيجية - خطط تكتيكية - اجراءات - قواعد عمل) وطبق عليها كافة مراحل التوصيف السلوكي للتخطيط .

- ما هو العنصر الهيكلى المختار ؟
- ما هى صياغته ؟

التوصيف السلوكي — امثلة على العنصر المختار

	التوصيف السلوكي	
١	جمع البيانات اللازمة	المثال:
٢	تحليل البيانات	المثال:
٣	تحديد البدائل	المثال:
٤	وضع معايير المفاضلة	المثال:
٥	اختيار افضل بديل	المثال:
٦	اعداد وتوثيق واعتماد واصدار	المثال:

التكامل بين التوصيف الهيكلي والسلوكي للتخطيط





القوى

﴿ شرعية - تخصصية - مرجعية - قسرية ﴾

نقصد بالقوى بصفة عامة قدرة شخص او مجموعة من الاشخاص على التأثير على سلوك الاخرين ، وترتبط القوة بثلاثة ابعاد هى :

النطاق

ويقصد به عدد الافراد او المجموعات التى يؤثر فيها شخص معين ، فمثلاً بالنسبة للمدير يشمل نطاق سلطته المرؤوسين والوحدات الاخرى التى تعتمد على الخدمات او المنتجات التى تقدمها ادارته .

المجال

وهو يشير الى مجموعة النشاطات التى يؤثر فيها الفرد ، وبالنسبة للمدير ، يشمل المجال توزيع الاعمال أو الوظائف وحضور الدورات التدريبية وتقيم الاداء والترقيات .

الثقل

ويقصد به درجة تأثير سلوك الفرد أو الجماعة على الاخرين وبالنسبة للمدير يمثل الثقل قدرة المدير على ترقية مرؤوسيه ، أو فصلهم .

أنواع القوى

(١)القوى الشرعية

وهى التى يستمدها الشخص مـن موقعه الوظيفى داخل الهيكل التنظيمى .

(٢)قوة الثـــواب

وهـى تستند على مقـدار السيطرة علـى الاخريـن وترتبط اساساً بقوة العقّاب ، (القوة القسرية) .

(٣)القوة القسرية

وهى القدرة على توقيع العقاب على الاخرين .

(٤) القوة التخصصية

ونعنى بها المهارة الفنية العالية .

(٥) القوة المرجعية

وهى القوة التىيكتسبها الشخص كنتيجة طبيغية لاعجاب الاخرين به ومـن امثلـة القـوة المرجعيـة ايضـاً القـوة التـى يستمدها نـائب الرئيـس أو حتى سـاعى رئيـس مجلـس الادارة حيث يعتقد الاخرون ان هـذا الشخص يتصـرف بموافقة رئيس مجلس الادارة .

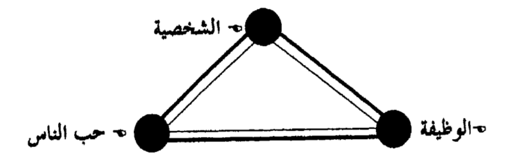
(٦) القوة التخصصية

وهى القوة التى يستمدها الشخص من تجميعه للعديد من المعلومات .

مصادر القوى

(أ) مصادر القوة الشخصية

وفى رأينا ان الشخص يستمد قوته من ثلاثة مصادر رئيسية يوضحها الشكل التالى :



ومن الشكل يتضح ان الفرد يستمد قوته اما من :

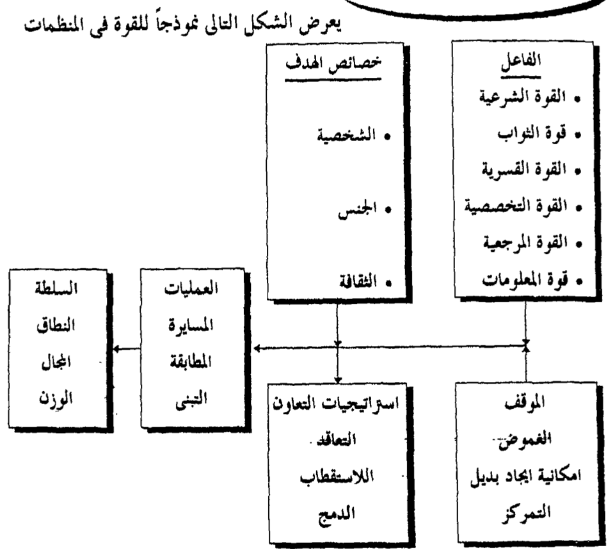
• **وظيفته :** ونقصد بذلك ان القوة تأتى من السلطة ، التى تمنحها الوظيفة لشاغلها ، والوظيفة فى النهاية زائلة وبالتالى تنتهى القوة بزوال الوظيفة وذلك مع ملاحظة ان البعض قد يضيف قوة للوظيفة ، ولا تضيف الوظيفة قوة اليه فان الفرد القوى هو من يقول ها انا ذا ، ولا يقول وظيفتى كذا...

• **حب الناس** اى ان الفرد يستمد قوته من حب الجماعة التى ينتمى اليها، غير ان الحب دائماً عرضة للتغير ، حسب المواقف التى يتعرض لها الفرد ، اى ان القوة المستمدة من حب الناس قوة زائلة ايضاً .

• **الشخصية** اى ان الفرد يستمد قوته من سلوكه وتصرفاته مع اقرانه وهذه القوى لا علاقة لها بالوظيفة او بحب الناس وهى تدوم للفرد مادامت له الشخصية القوية الناضجة .

(ب) مصادر القوة بالمنظمات

يعرض الشكل التالى نموذجاً للقوة فى المنظمات



ومن النموذج يلاحظ ان هناك اربعة مصادر للقوة تشمل :

(١) الفاعل

وهو ذلك الشخص القادر علىاستخدام القوة الشرعية والقسرية والثواب والتخصصية والمرجعية بالاضافة الى قوة العلومات .

(٢) خصائص الهدف

حيث يمكن تعزيز سلطة الرئيس بخصائص معينة للهدف ومن بين اهم تلك الخصائص :

(أ) الشخصية : ونحن نركز هنا على مدى قابلية الفرد للتأثر حيث يقل هذا الاستعداد عند الاشخاص الذين يتميزون بدرجة عالية من الثقة بالنفس ويزداد هذا الاستعداد عند من يظهرون درجة منخفضة من الثقة بالنفس .

(ب) الجنس : حيث البتت الدراسات ان الذكور يميلون الى الاستقلالية بدرجة اكبر من الاناث .

(ج) الثقافة : نجد ان بعض الثقافات تركز على الفردية ، والاستقلال مثل الثقافة الفرنسية ، فى حين يركز البعض الاخر على التماسك والانسجام مثل الثقافة اليابانية .

(٣) العوامل الموقفية

وهذه العوامل تؤثر على وظيفة المدير وتتمثل فى :

(أ) الغموض : وتتمثل القوة هنا فى مدى القدرة على كشف الغموض ، الذى قد يحيط بوظيفة المدير ، او حول التصرفات والقرارات والانماط السلوكية المستقبلية ، ومن ثم يمنح الاشخاص الذين لديهم القدرة على السيطرة على الغموض اكبر قدر من القوة .

(ب) الاحلال : وهنا يلاحظ انه كلما ازداد اعتماد شخص او جماعة على الموارد ، والخدمات التى يوفرها مدير ما ، زادت قوة المدير على الاشخاص أو الوحدات التى تتلقى هذه الموارد او الخدمات .

(ج) التمركز : ونعنى هنا انه كلما ازدادت المتطلبات من الموارد ، وزاد بالتالى اثرها على الاداء زادت قوة المدير على الوحدات الآخرى .

(٤) الاستراتيجيات المختلفة

وهى عبارة عن الاتفاقيات الواعية بين جماعتين او اكثر ، لتخفيف عدم التأكد التى تسببها نشاطات جماعة معينة للجماعات الاخرى المتفاعلة معها وذلك مثل الاتفاق الذى يتم بين جماعة الصيادلة والاطباء ، وهناك ثلاثة استراتيجيات مشتركة هى :

(أ) التعاقد :

وهى الاتفاق المستمر مستقبلاً مثل اتفاقيات المساومة الجماعية بين الادارة والعمال .

(ب) الاستقطاب :

وهى عملية استيعاب عناصر جديدة فى قيادة المنظمة لتجنبها العوامل التى تهدد استقرارها وبقاءها .

(ج) الاندماج :

وهو عملية التوحيد بين وحدة تنظيمية واخرى بغرض التخفيف من حدة الغموض .[1]

بعض المصطلحات المرادفة للقوى

(١) السيطرة

وهى عملية متابعة وتقيم وضبط الانشطة التنظيمية تجاه تحقيق اهداف مخططة ، وهى تشمل عدة انشطة :[2]

(١) ، (٢) د. احمد سيد مصطفى – المدير فى البيئة المصرية – غير مبين الناشر – ١٩٩٦ ص ٥٥٢

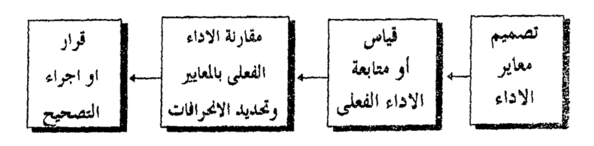
(أ) متابعة وتقييم الاداء .

(ب) التنبؤ بما قد يحدث من مشكلات .

(ج) تصحيح الانحرافات .

(د) اتخاذ الاجراءات التصحيحية .

وفيما يلى نموذج مبسط للسيطرة :



مجالات السيطرة

هناك اربع مجالات للسيطرة هى :

(أ) السيطرة على الموارد البشرية : مثل اختيار وتدريب العاملين والتدريب وتقييم الاداء .

(ب) السيطرة على المعلوماتية . وهى تضمن ان المديرين يستطيعون الحصول على ما يحتاجون من معلومات فى الوقت وبالدقة المطلوبة .

(ج) السيطرة على الموارد المادية : مثل السيطرة على حدود المخزون والسيطرة على مستوى الجودة والسيطرة على المعدات والاجهزة .

(د) السيطرة على الموارد المالية : مثل السيطرة على نسبة النقدية السائلة بالمنظمة وعلى الحسابات المالية وعلى هياكل الاجور والمرتبات .

(٢) النفوذ:(١)

وهو قدرة احد طرفى التعامل على املاء وتنفيذ ادارتة الخاصة على طرف اخر بالرغم من مقاومة هذا الطرف مع ملاحظة ان النفوذ عملية شخصية بحتة وهو يكتسب ويزيد وينقص .

هذا ويتطلب النفوذ استخدام قدر من الدهاء والتاثير فى العلاقات مع الاخرين هذا ويمكن ان يؤدى استخدام النفوذ الى نتائج مرغوبة أو غير مرغوبة .

(٣) السلطة (٢)

وهىقوة الالزام المستمدة من مركز ادارى معين والتى تتيح لصاحبها الحق فى اصدار قرارات وتوجيهات فى حدود معينة وهناك عدة انواع للسلطة هى .

(أ) السلطة الرسمية :

وهى السلطة التى يكتسبها مدير من رئيسة المباشر وتهيئ له حق صنع القرارات

(ب) السلطة الاستشارية :

وهى حق تقديم اقتراحات غير ملزمة للاخرين .

(ج) السلطة الوظيفية :

وهى تلك التى يمارسها صاحبها من خلال وظيفته الرسمية .

(د) السلطة الشخصية :

وهى قوة التاثير على الاخرين والمتمدة من خصائص شخصية .

---

(١) ،(٢) د. أحمد سيد مصطفى – المرجع السابق ص ١٠٣

العمالة

وهى تلك النسبة من السكان الذين يبلغون سناً معيناً ويعملون فى قطاعى الانتاج والخدمات مقابل اجر وكذا جماعة المتعطلين الذين لديهم الرغبة والقدرة على العمل ومن ذلك التعريف يمكن استخلاص الاتى :

(أ) **مجموعة القوى العاملة**

وهى ذلك الجزء من السكان الذى يمكن ان يساهم فى النشاط الاقتصادى بمجهوداتهم الجسمانية او العقلية وهى تتمثل فى مجموعة الافراد الذين تتراوح اعمارهم ما بين ١٢-٦٥ سنة وهم ينقسمون الى ثلاث مجموعات .

١- فئة المشتغلين :

وهى تلك الفئة التى يتوافر لديها الرغبة فى العمل والقدرة على العمل مع وجود وظائف خالية ويمكن حصرهم فيما يلى :

أ) افراد يعملون لحسابهم وليس لديهم اجراء.

ب) افراد يعملون لحسابهم ولديهم اجراء .

ج) افراد يعملون باجر

د) افراد يعملون لحساب الاسرة او الغير ولكن بدون اجر .

٢- فئة المتعطلين :

وهى تلك الفئة التى يتوافر لديها الرغبة فى العمل والقدرة على العمل ولكن لا توجد وظائف خالية اى لا يوجدون عملاً مثمراً .

٣- فئة غير الراغبين فى العمل :

وهى تلك الفئة التى يتوافر لديها القدرة على العمل وتوجد وظـائف خاليةولكن لا تتوافر لديهم الرغبة فى العمل وتشمل المجموعات الاتية :

١) الطلبة .   ٢) الزاهدون فى العمل .

٣) نزلاء السجون ومؤسسات الخدمة العامة

٤) ربات البيوت وغيرهن من النساء المتفرغات للاعمال المنزلية

(ب)مجموعةخارج القوى العاملة :

وهى ذلك الجزء مـن السـكان الذيـن تقل اعمارهم عن ١٢ سنة او تزيـد عـن ٦٥ سـنة اى تلـك الفئـة التـى تضـم الاطفال الرضع والشيوخ وهؤلاء ليس لديهـم القـدرة علـى العمـل حتـى وان توافرت لديهم الرغبة وتواجدت وظائف خالية .

تخطيط القوى العاملة

هو مرحلة التفكير فى المستقبل بقصد :

١)تحديـد انـواع الوظـائف المطلوبـة للمشـروع عن فـترة معينـة فـى المستقبل

٢)تحديد الاعداد المطلوبة لكل نـوع مـن الوظـائف ، اى تحديـد عـدد العمالة اللازمة لشغل كل وظيفة .



أهداف تخطيط القوى العاملة

يتمثل الهدف الرئيسى لتخطيط القوى العاملة فى التاكد من

حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة كماً وكيفاً ، مع القدرة على مواجهة حركية القوى العاملة .

أما الأهداف الفرعية فتتمثل فى :

١) يمكن التخطيط السليم للقوى العاملة من مواجهة المشكلات المرتقبة والمترتبة على حركية القوى العاملة (الداخلية والخارجية)

٢) يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة فى وضع خطة الاجور والمرتبات واقرار نظام عادل للحوافز .

٣)يؤدى التخطيط السليم للقوى العاملة الى ترشيد السياسات والنظم التعليمية للقوى بمختلف مستوياتها وتخصصاتها على المستوى القومى .

٤)يسهم التخطيط السليم للقوى العاملة فى تحقيق التكامل بين البناء الوظيفى والتنظيمى وتحقيق احتياجات التنظيم من القيادات الادراية والاشرافية .

٥)يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة فى زيادة قدرة الادارة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والتى قد تؤدى الى الغاء بعض الوظائف واستحداث وظائف اخرى .

الضوابط التى تحكم تخطيط القوى العاملة

يتوقف سلامة تخطيط القوى العاملة على :

- سلامة البيانات والمعلومات المتاحة عن الماضى والمستقبل وعلى خبرة الباحثين القائمين به مع ملاحظة أن أى انحراف يتناسب طردياً مع مستوى الدقة .
- مستوى الدقة فى تحديد أنواع التخصصات المطلوبة كماً كيفاً مع وجود تغذية عكسية مستمرة عن الأرقام الفعلية والمقدرة للعمالة .

هذا ويعتبر مدير إدارة النفس البشرية هو المسئول الاول عن عمليات جمع وتحليل وتصنيف البيانات عن هيكل العمالة وتكوين نظام متكامل للمعلومات عن القوى العاملة وسوق العمل . وذلك فى ضوء البيانات والمعلومات التى ترد اليه من الادارات الاخرى والتى توضح احتياجاتها من العمالة كماً وكيفاً ونوعاً .

مراحل تخطيط القوى العاملة

يتم تخطيط القوى العاملة من خلال اربع مراحل اساسية هى :

١)مرحلة تحليل ووصف الوظائف وذلك لمعرفة الشروط الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة .

٢)مرحلة التنبؤ بعدد الافراد اللازمين لشغل هذه الوظائف .

ويتاثر العدد المطلوب بمجموعة من العوامل من اهمها :

أ- حجم المنشاة .　　　　ب- البيئة الخارجية

ج- التغيرات المحتملة فى القوى العاملة نتيجة الفقد الحتمى (الوفاة او التقاعد) او الغير حتمى (الاستقالة ...) او التغيرات فى حجم الانتاج او التطورات التكنولوجية

د- الهيكل التنظيمى والتعديلات المنتظر ادخالها عليه .

٣)وضع خطة العمالة وترجمتها الى برامج عمل تنفيذية قطاعية وسياسيات للافراد فى مجال الترقية والتدريب والاختيار والتعيين.

٤)بالنسبة للمنظمات القائمة بالفعل يتم مقارنة الخطة المقترحة بالوضع الحالى للعمالة الموجودة بالمنظمة لمعرفة اماكن النقص او الزيادة فى القوى العاملة واعادة ترتيب وتنظيم العمالة .

مستويات تخطيط القوى العاملة

ان عملية تخطيط القوى العاملة يمكن ان تمارس على مستويات مختلفة ولكنها مترابطة فيما بينها بالشكل الذى يؤدى الى تحقيق الاهداف القومية هذا وتتمثل مستويات التخطيط فى الاتى :

١)تخطيط القوى العاملة على المستوى القومى
٢)تخطيط القوى العاملة على المستوى الاقليمى
٣)تخطيط القوى العاملة على المستوى القطاعى
٤)تخطيط القوى العاملة على المستوى المنظمة

ونحن فى ذلك الكتاب نركز على تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة .

ركائز نجاح تخطيط القوى العاملة

إدارة عليا

اقتناع الادارة العليا باهيمة وضرورةتخطيط القوى العاملة كاساس لتكوين قوة عمل متوازنة ذات كفاءات انتاجية عالية .

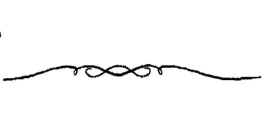
نظام معلومات

وجود نظام متكامل للمعلومات خاص بالمستقبل الوظيفى لكل فرد من افراد القوى العاملة بالمنظمة .

مدير ادارة النفس البشرية

(أ) نجاح مدير ادارة النفس البشرية فى تحقيق التكامل بين نشاط تخطيط القوى العاملة وباقى انشطة ادارة النفس البشرية ، مثل الترقية ، والاختيار والتعيين ، والتدريب .

(ب) الايمان بان مهمة تخطيط القوى العاملة ليست مسئولة خاصة به وحدة ، وانما هى مسئولية تتطلب تعاون جميع الادارات بالمشروع نظراً لان كل مدير اقدر من غيرة على تحديد احتياجات العمالة الخاصة بادارته .





تطبيق

(١) حدد نوع القوى التى يتمتع بها كل من :

(أ) الاب مع ابنائة　　(ب) الزوج مع زوجتة

(ج) الرئيس فى العمل　　(د) العامل الماهر فى عملة

(٥) المدقق فى الامور　　(و) الروتينى فى العمل

(ز) اللوائحى　　(ح) المتكبر على اقرانة

(٢) الى اى نوع تنتمى القوى التالية :

(أ) قوة العضلات　　(ب) قوة الابصار

(ج) قوة الملاحظة　　(د) قوة الذاكرة

(٥) قوة البصيرة　　(و) قوة الايمان

(ز) القوة العسكرية　　(ح) قوة العمل

(٣) هل تعتقد ان هناك فرق بين كل من المصطلحات الاتية :

(أ) القوة　　(ب) السيطرة

(ج) النفوذ　　(د) السلطة

(٥) النزاع　　(و) الصراع

(٤) فى حالة الاجابة بنعم نرجو تحديد المفاهيم السابقة :

- القوة هى ________________________________

____

- اليسطرة هى ____________________

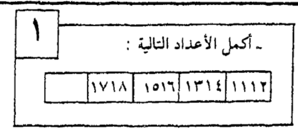
- النزاع هو ____________________

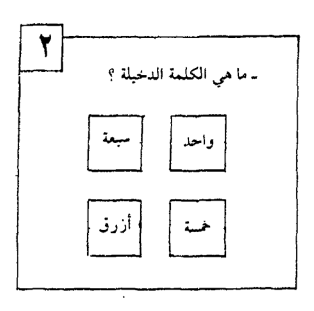
- النفوذ هو ____________________

- الصراع هو ____________________

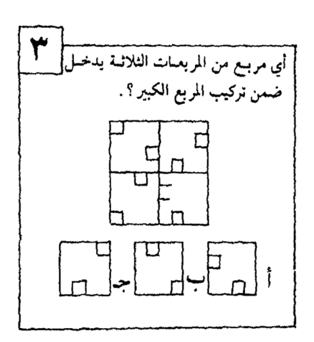
- السلطة هى ____________________

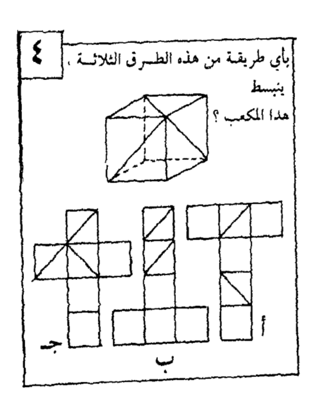
(٥) حاول الان عزيزى الدارس ان تختبر قوة ملاحظتك معنا . [1]

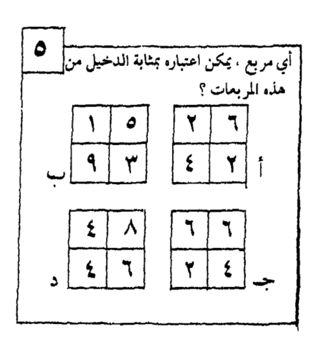


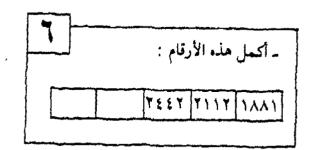


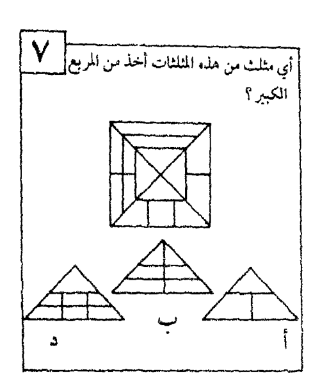
(١) هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف تصبح عبقرياً والصادر عن دار الافاق الجديدة بيروت .

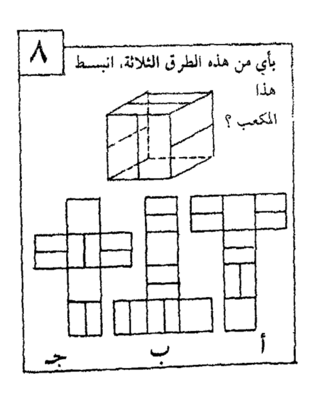

٣
أي مربع من المربعات الثلاثة يدخل ضمن تركيب المربع الكبير؟.
أ
ب
جـ

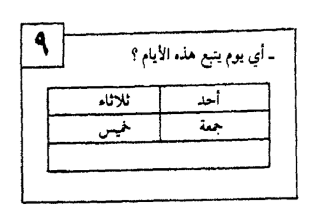

٤
بأي طريقة من هذه الطرق الثلاثة، ينبسط هذا المكعب ؟
أ
ب
جـ


٥
أي مربع ، يمكن اعتباره بمثابة الدخيل من
هذه المربعات ؟
أ
٦ ٢
٢ ٤
ب
٥ ١
٣ ٩
جـ
٦ ٦
٤ ٢
د
٨ ٤
٦ ٤


٦
ـ أكمل هذه الأرقام :
١٨٨١
٢١١٢
٢٤٤٢


٧
أي مثلث من هذه المثلثات أخذ من المربع الكبير ؟
ب
د
أ

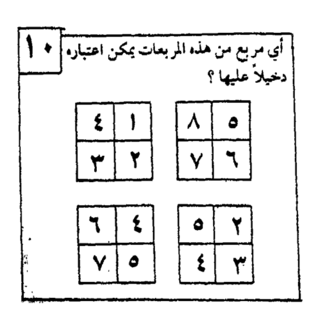

٨
بأي من هذه الطرق الثلاثة، انبسط هذا المكعب ؟
أ
ب
جـ



٩

- أي يوم يتبع هذه الأيام ؟

أحد	ثلاثاء
جمعة	خميس



١٠

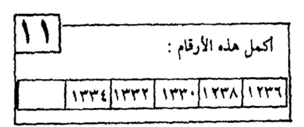
أي مربع من هذه المربعات يمكن اعتباره دخيلاً عليها ؟

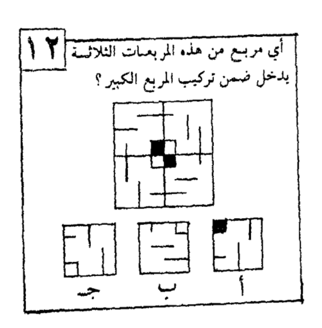
٥	٨
٦	٧

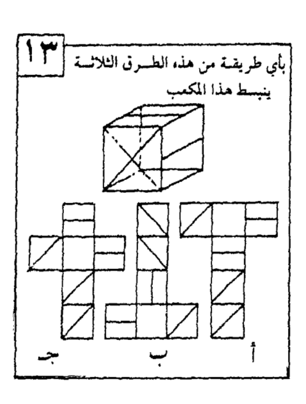
١	٤
٢	٣

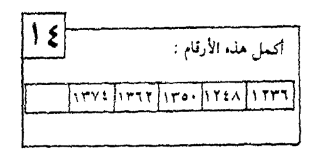
٢	٥
٣	٤

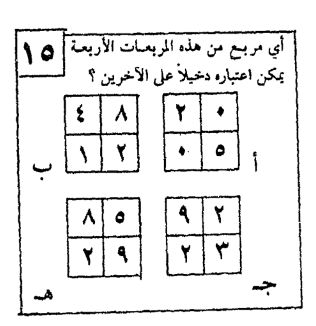
٤	٦
٥	٧

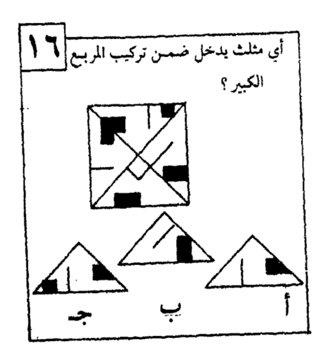

١١
أكمل هذه الأرقام :
١٢٣٦
١٢٣٨
١٣٣٠
١٣٣٢
١٣٣٤

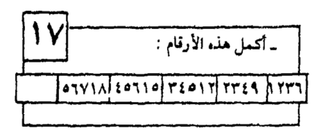

١٢
أي مربع من هذه المربعات الثلاثة يدخل ضمن تركيب المربع الكبير ؟
أ
ب
جـ

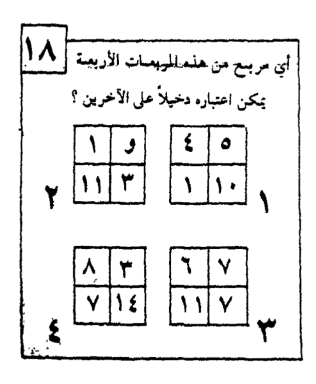

١٣
بأي طريقة من هذه الطرق الثلاثة
ينبسط هذا المكعب
أ
ب
جـ


١٤
أكمل هذه الأرقام :
١٢٣٦
١٢٤٨
١٣٥٠
١٣٦٢
١٣٧٤


١٥
أي مربع من هذه المربعات الأربعة
يمكن اعتباره دخيلاً على الآخرين ؟
٢ ٠
٠ ٥
أ
٤ ٨
١ ٢
ب
٩ ٢
٢ ٣
جـ
٨ ٥
٢ ٩
هـ


١٦
أي مثلث يدخل ضمن تركيب المربع
الكبير ؟
أ
ب
جـ


١٧
ـ أكمل هذه الأرقام :
١٢٣٦ ٢٣٤٩ ٣٤٥١٢ ٤٥٦١٥ ٥٦٧١٨


١٨
أي مربع من هذه المربعات الأربعة
يمكن اعتباره دخيلاً على الآخرين ؟
٥ ٤
١٠ ١
١
١ ٩
٣ ١١
٢
٧ ٦
٧ ١١
٣
٣ ٨
١٤ ٧
٤



مفتاح الحل

١) ١٩٢٠
٢) الازرق
٣) المربع الاول
٤) الشكل الاول
٥) الشكل الاول
٦) المربع الاول
٧) ٣٠٠٣
٨) الشكل الثالث
٩) الشكل الثالث
١٠) المربع الثالث
١١) ١٣٣٦
١٢) المربع الاول
١٣) الشكل الثالث
١٤) ١٣٨٦
١٥) المربع الأول
١٦) المثلث الاول
١٧) ٦٧٨٢١
١٨) المربع الثانى


الفصل الثالث
تحليل الوظائف

أولاً تحليل الوظائف

المقصود بالتحليل

تحليل الشيء هو إرجاعه إلى عناصره الأولية

تحليل الوظائف

ويقصد به تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع من خلال العمليات الخاصة بجمع وتسجيل البيانات والمعلومات عن الوظائف وذلك من حيث :

أ) اختصاصات الوظيفة (وهى مجموعة الأعمال والأنشطة التي يقوم بأدائها شاغل الوظيفة) .

ب) مسئوليات الوظيفة (المسئولية عن المواد والآلات والمعدات والأفراد والأموال) .

جـ) شروط شاغل الوظيفة (التأهيل العلمى والخبرة العملية والقدرات الجسمية والذهنية ومستوى المهارة فى الأداء) .

د) العلاقات الرئاسية (من يرأس من فى الهيكل التنظيمي) طبقاً للتسلسل الوظيفى والإداري .

تحليل الوظائف قاصر على الوظائف دون شاغليها

مهمة + مهمة + مهمة + ...	تشكل واجب
واجب + واجب + واجب + ...	تشكل مهنة
مهنة + مهنة + مهنة + ...	يشكل عمل
عمل + عمل + عمل + ...	يشكل وظيفة

الوظيفة هى مجموعة من الأعمال

أ) المتشابهة .

ب) أو المكملة لبعضها البعض .

جـ) أو متلازمة الأداء .



أما مركز الوظيفة فهو يحدد :

أ) المستوى الإداري للوظيفة

ب) عدد الأفراد شاغلى الوظيفة

والتى تحتاج إلى تخصص معين للقيام بها .

ان الأعمال التى تمارس بواسطة وظيفة معينة فى إحدى الشركات لا يمكن بالضرورة أن تكون هى نفس الأعمال التى تمارس بالنسبة للوظيفة والتى تحمل نفس التسمية فى شركة أخرى .



يقصد بالمهنة مجموعة الواجبات التي يؤديها الفرد .

والمهن لا تخضع لعملية التحليل وإنما تخضع لعملية تصنيف

وهذا التصنيف أما ...

١) أن يكون أساسه حالة الفرد أي إذا كان الفرد يعمل لحساب نفسه أو يعمل للآخرين أو يستخدم آخرين للعمل له .

٢) أو قد يكون التصنيف أساسه نوع النشاط الاقتصادى الذى يمارسه الفرد .

٣) أو قد يكون التصنيف على أساس نوع العمل الذى يقوم به الفرد .

واكثر أنواع التصنيف شيوعا هو التصنيف المهنى [1] .. وهو التصنيف الذى أساسه نوع العمل الذى يقوم به الفرد – ويعتبر هذا التصنيف نظاماً لحصر وتصنيف المهن

(١) د. منصور فهمى – إدارة الافراد – الهيئة العامة للمطابع الأميرية – ص ٣١٨

الموجودة فى الدولة تحت ألقاب موحـدة تلخص الأعمـال المؤداة مـع ترتيبهـا فـى مجموعات متشابه وكذا الصفات المطلوبة فـى العـاملين اللازمين لأداء العمـل علـى وجه مرضى حيث يتم وضـع دليـل رقمـى ترتـب علـى أساسه المهن والمجموعـات ويعكس العلاقة بينها .

• <u>والأقسام الرئيسية في التصنيف المهنى المصرى هى :</u>

./١ أصحاب المهنة العلمية والفنية
./٢ المديرون والإداريون ومديرو الأعمال
./٣ القائمون بالأعمال الكتابية
./٤ القائمون بأعمال البيع
./٥ العاملون بالخدمات
./٦ العاملون في الزراعة وتربية الحيوان والصيد
./٧ عمال الإنتاج
./٨ عمال تشغيل وسائل النقل
./٩ الفعلة والعتالون

.. التحليل ينصب على الوظائف ... والتصنيف يختص بالمهن



الهدف من تحليل الوظائف

١- يساعد التحليل فى الاختيار السليم لشاغل الوظيفة مما يقلل من الحاجة إلى الأشراف المباشر المبالغ فيه .

٢- يمكن التحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة والتى تسهم فى الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرءوسين والناتج من التداخل فى الاختصاصات وشيوع المسئولية عن ناتج الأداء .

٣- يضمن التحليل سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المنشاة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها ويتم مقارنتها بجوانب التقدم الذى احرزه شاغلو الوظائف المطلوب حفز شاغليها

٤- يعتبر تحليل الوظائف هو المدخل السليم لتخطيط القوى العاملة حيث يسهم التحليل فى تحديد خبرة العمل ومستوى المهارة المطلوبة لكل وظيفة فى حين يسهم تخطيط القوى العاملة فى تحديد عدد الوظائف المطلوبة لتكوين قوة العمل .

٥- يساعد تحليل الوظائف فى وضع معيار كمى عادل يتم الإسناد إليه عند إعداد تقارير الكفاية بما يضمن تحقيق التناسق والانسجام بين جموع العاملين ويسهم فى رفع الروح المعنوية لدى العاملين .

٦- يعتبر تحليل الوظائف هو المدخل السليم لتحديد الأجر العادل حيث يرتبط الأجر بالأعباء الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة .

٧- يحقق تحليل الوظائف الامان الوظيفى والشخصى لشاغلى الوظائف، لمعرفة كل فرد بالعمل المطلوب منه أدائه .

القائمون بتحليل الوظائف

هنا توجد ثلاث اتجاهات أساسية :

١) أن يعهد بعملية التحليل إلى أحد المكاتب الاستشارية على اعتبار أن هذه المكاتب تمثل جهة محايدة بين الإدارة والعاملين .

٢) أن يعهد بعملية التحليل إلى موظفى إدارة النفس البشرية على اعتبار انهم قادرون على فهم ظروف وطبيعة العمل كما يفترض أن تربطهم علاقات قوية بجموع العاملين

٣) أن يتم تكوين فريق عمل من بين أحد المكاتب الاستشارية والعاملين بإدارة النفس البشرية بما يضمن تعاون العاملين وحيدة المكاتب الاستشارية .

الشروط الواجب توافرها فى القائم بالتحليل

أياً كانت الجهة التى ستقوم بالتحليل فان محلل الوظائف يجب أن يتمتع ببعض المميزات الشخصية والذهنية تتمثل فيما يلى :



أ) مميزات شخصية تتمثل فى المظهر الجذاب والصدق فى الحديث وحب الاختلاط والقدرة على التفاهم مع الغير والتحدث إليهم بلباقة .

ب) مميزات ذهنية تتمثل فى القدرة على التعبير وفهم الكلمات واستخدامها فى الأوجه الصحيحة وكذا القدرة الفائقة على التحليل وتفسير الحقائق .

الشروط الواجب مراعاتها لضمان سلامة تحليل الوظائف

(١) أن يكون الهدف من تحليل الوظائف واضحا بالنسبة لمجموع العاملين والإدارة وذلك عن طريق عقد الندوات والاجتماعات والمحاضرات التى تشرح المقصود من عملية التحليل وماهية المعلومات المطلوب جمعها وسبب الالتجاء إلى التحليل .

(٢) أن يحدد مقدماً الطريقة التى تستخدم فيها نتائج التحليل حيث أن ذلك يحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة .

(٣) أن يحدد بوضوح نوع الأفراد الذين سيقومون بالتحليل وكذا عدد هؤلاء الأفراد مع مراعاة أن يتناسب ذلك العدد مع عدد المقابلات الشخصية المطلوب عملها والوقت المحدد للانتهاء من التحليل وعدد وطبيعة الوظائف المطلوب أدائها .

(٤) أن يتــم الأتفـاق مسبقاً علـى الأفـراد الذيـن سيسـمح لهـم بإعطـاء البيانـات والمعلومات المطلوبة سـواء كـانوا من العمـال مباشـرة .... (علـى أسـاس أن لديهم بيانات تفصيلية عن أعمالهم) أو من المشرفين (على أساس أن درايتهـم باختصـاص كـل وظيفـة فـى الأقسـام التـى يشـرفون عليهـا أدق مـن العمـال أنفسهم) وان كنا نفضل أن يسهم كل من العامل والمشرف فى إعطاء البيانات المطلوبة للتحليل على اعتبار أن البيانات التى يقدمها كل منهـم تكمـل بعضهـا البعض الاخر .

خطوات تحليل الوظائف

يلاحظ بداية أن بالنسبة للشركات الجديدة فانة لا توجد خطـوات عمليـة وإنمـا يتـم الاعتماد على خبرة الغير أما بالنسبة للشركات القائمة يتـم تحليـل الوظـائف وفقاً لمجموعة الخطوات التالية :-

(١) مناقشة مشروع الوصف

أ) مع الإدارة وذلك بهدف تحديد :



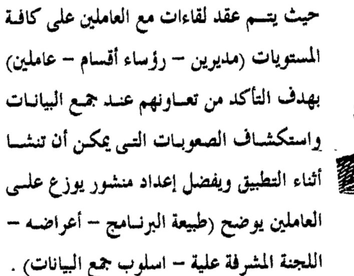
(١) الوظائف التى سيتم تحليلها .
(٢) المدة الزمنية اللازمة للانتهاء من التحليل .
(٣) أسلوب جمع البيانات عن كل وظيفة .
(٤) عدد المساعدين المعاونين فى عملية التوصيـف كـانوا مـن العـاملين بالمنظمـة أو مـن المكتـب الاستشارى .

(٥) مدى الالتزام بالنتائج التى سيسفر عنها التحليل .

(٦) نوعية التسهيلات التى ستقدمها المنظمة للقائمين بالتحليل .

هذا وتنتهى تلك المناقشات بمذكرة كتابية يرفعها الخبير للمسئولين بالمنظمة مؤكداً ما سبق الأتفاق عليه .

ب) مع العاملين :-



حيث يتم عقد لقاءات مع العاملين على كافة المستويات (مديرين - رؤساء أقسام - عاملين) بهدف التأكد من تعاونهم عند جمع البيانات واستكشاف الصعوبات التى يمكن أن تنشا أثناء التطبيق ويفضل إعداد منشور يوزع على العاملين يوضح (طبيعة البرنامج - أعراضه - اللجنة المشرفة علية - اسلوب جمع البيانات) .



(٢) تحديد مجالات جمع البيانات والمعلومات عن الوظائف التى ستتم تحليلها وذلك فى ضوء متغيرين أساسين :

أ - قدرة الجهة القائمة بالتحليل على اكتساب الخبرة بطبيعة الوظائف موضع التحليل .

ب- قدرة جامعي البيانات على اكتساب خبرة ومقدرة على تنفيذ برنامج التحليل ، ومع ملاحظة أن :

الدراسة التى تعد للحصر والتحليل تهدف بالدرجة الأولى إلى تجميع حقائق وليس آراء أو بيانات

أهم المعلومات التي يجب أن يجمعها خبير التحليل هي :

١- بيانات عن القدرة الجسمية والذهنية حيث تختلف درجة الاحتياجات إلي كل مقدرة حسب نوع الوظيفة التي يمارسها الفرد فبعض الوظائف تتطلب مجهودا جسميا عنيفا كعمال النقل وبعضها الوظائف تتطلب مجهودا ذهنيا كالوظائف القضائية كما أن هناك بعض الوظائف تتطلب فيمن يشغلها المقدرة الجسمية والذهنية معا سواء بنسب متساوية أو متفاوتة .

٢- بيانات عن الطرق التي يسلكها الفرد عند أدائه لعملة والوسائل أو المعلومات التي يستخدمها ومدى الروتينية أو التعقيد في العمل وكذا درجة الدقة المطلوبة في العمل وحركة الجسم واليدين التي يتطلبها أداء العمل .

٣- بيانات عن مكانة الوظيفة ودرجة أهميتها بالنسبة للوظائف الأخرى والتى تحتم طبيعة العمل التعاون معها وكذا المكان الذى يتم فيه

رالظروف المحيطة بالعمل مع التركيز على الظروف الغير عادية التى نفرضها طبيعة العمل كالتعرض للأمراض أو أخطار الطريق ... الخ

٤- بيانات عن درجة المهارة والخبرة وكذا الصفات المطلوبة لأداء الوظيفة والمؤهل الدراسى .

الطرق المستخدمة فى جمع المعلومات اللازمة للتحليل

حيث توجد هنا عدة طرق شائعة الاستخدام من أهمها :

١- طريقة قائمة الأسئلة .

٢- طريقة المقابلة الشخصية .

٣- قائمة الأسئلة والمقابلة الشخصية معاً .

(أ) طريقة قائمة الأسئلة (استمارة الاستقصاء)

يقتصر استعمال هذه القائمة فى الأغلب الأعم على الوظائف المكتبية والإشرافية

✲ ويبدأ تصميم تلك القائمة بوضع بيانات تفصيلية عن كافة البنود التى نريد الاستفسار عنها مثل :

١- أسم الوظيفة .

٢- القسم التابع له الوظيفة .

٣- الإدارة التى يتبع لها هذا القسم .

٤- الأعمال التى تشملها الوظيفة الروتينية منها أو الغير روتينية .

٥- المكان الذى تمارس فيه الوظيفة .

٦- الأخطار التى قد يتعرض لها شاغل الوظيفة .

٧- الاشتراطات الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة مثل العهد المالية والمسئولية عن الحوادث التى قد تقع .

❁❁ بعد أن يتم تحديد البنود السابقة تبدأ مرحلة صياغة الأسئلة والتى تمثل الإجابة عليها البيانات المطلوبة حيث يجب مراعاة الاتى :

١- ان يتم صياغة الأسئلة بلغة مبسطة وبالأسلوب الذى يفهمه المبحوث .

٢- مراعاة تسلسل الأسئلة .

٣- الابتعاد عن الأسئلة التى توحي بإجابات معينة .

٤- الابتعاد عن الأسئلة الطويلة مع ملاحظة أن السؤال لا يجب أن يتناول اكثر من موضوع او نقطة واحدة .

٥- تجنب الألفاظ لتى تحتمل اكثر من معنى .

٦- الاهتمام بالمظهر الخارجى للقائمة حيث يجب الاهتمام بنوعية الورق وطريقة الطباعة والتغليف وان توضع كل استمارة مع الخطاب الموجه للعامل فى مظروف مكتوب علية اسم العامل وعنوانه

❀❀❀ يتم تكليف أحد الباحثين بإعداد قوائم بأسماء العاملين فى كل إدارة موضحا اسم العامل وظيفته ومكان عملة ثم تعد اظرف يوضع بكل منها الخطاب الإيضاحي الذى سيوجه إلي العامل ثم قائمة الاستقصاء مع التنبيه على العامل بضرورة إعادة الاستمارة إلي المندوب .

❀❀❀❀ تجمع القوائم وتصنف حسب نوع الوظيفة بحيث يتكون لدينا مجموعة من القوائم كل منها يمثل وظيفة واحدة .

❀❀❀❀ يتم تفريغ تلك القوائم بحيث يتكون لدينا كشف واحد عن كل وظيفة فيه كافة البيانات التى قدمها جميع العاملين شاغلى هذه الوظيفة



ويبين الشكل التالى نموذجاً لخطاب إيضاحى من شركة دينا للملابس الجاهزة

اسم الشركة : دينا للملابس الجاهزة العنوان : ١٥ شارع الجيش - السويس

سجل تجارى : تليفون :

السيد / ــــــــــــ وظيفة / ــــــــــــ

قسم / ــــــــــــ إدارة / ــــــــــــ

تحية طيبة ... وبعد

نتشرف باحاطتكم علماً بان إدارة الشركة قد قررت القيام بحصر وتوصيف لكافة الوظائف الموجودة بها ، ولما كانت هذه الدراسة سوف تعود علينا جميعا بفوائد عظيمة ولا علاقة لها باى تقييم للوظائف اى انه سوف لا يترتب عليها اى تغير فى هيكل الاجور والمرتبات .

وإدراكاً من إدارة الشركة بأنكم على دراية عظيمة بوظائفكم وتفصيلاتها وانكم أقدر من غيركم على الالمام بكافة دقائق عملكم لذا فقد رأت إدارة الشركة اعطاءكم الفرصة للادلاء بجميع معلوماتكم عن الوظيفة التى تشغلونها وذلك من خلال اجابتكم بعناية على قوائم الاستقصاء المرفقة .

وحيث ان المعلومات التى يمكن استخلاصها من هذه القائمة ستكون اساسا لعملية التحليل لذا نرجو عدم التعجيل فى الاجابة ومراعاة الدقة الكاملة وعدم الاجابة على اى اسئلة الا بعد فهمها جيداً .

وختاما نرجوا الإدارة ان تسلم هذه القائمة المرفقة بعد ملئها الى رئيسك المباشر فى اسرع وقت .

وشكراً

/ / ١٩٩

إدارة الشركة

كما يظهر الشكل التالى نموذجا لقائمة أسئلة يمكن استخدامها لتحليل الوظائف المكتبية .

المركز الاستشارى للدراسات الإدارية والمحاسبية

قائمة استقصاء بالنسبة للوظائف المكتبية (١)

لتحليل وتوصيف الوظائف – بشركة مدينا للملابس الجاهزة

الاسم : ....

أسم الوظيفة التى تشغلها حاليا : ....

الاقدمية : ....

القسم التابع له : .... الإدارة : ....

أسم الوظيفة المقيد عليها : ....

القسم التابعة له ... الإدارة : ....

التاريخ : / / ١٩

أسماء الرؤساء المباشرين

....

....

....

....

(١) نرجو قراءة هذه الارشادات جيداً قبل ملء الاستمارة :

- يجب قراءة القائمة بأكملها قبل البدء فى الاجابة على ما ورد بها من أسئلة .
- نرجو الاجابة بالتفصيل كلما أمكن ذلك .
- إذا كان المكان المخصص للاجابة فى القائمة غير كاف فلا مانع من الاجابة على ورقة خارجية وارفقها بالقائمة .

* بالنسبة للعاملين الذين لا يجيدون القراءة والكتابة يمكنهم الاعتماد على من يثقون فيه من زملائهم .

* نرجو عدم التعجل فى ملء بيانات الاستمارة حتى تتذكر جميع الواجبات الدورية وغير الدورية التى تؤديها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا أو سنويا أو فى المناسبات الخاصة .

* نرجو عدم الإجابة على الأسئلة إلا بعد فهمها تماما وإذا واجهتك صعوبة فى فهم بعضها فاطلب المساعدة فوراً من رئيسك المباشر .

* نرجو أن تم القائمة بعد ملئها الى رئيسك المباشر فى أسرع وقت ممكن

أولا : وصف الأعمال

١- أذكر الأهداف الرئيسة لعملك ... ؟

(١)	(٤)
(٢)	(٥)
(٣)	(٦)

٢- نرجو تكرمكم بذكر الأعمال التى تؤدونها يوميا وطريقة أدائها ... ؟

الأعمال المتكررة يوميا	طريقة الأداء

٣- نرجو ذكر الاعمال الغير متكررة أو التى تؤدى مرة واحدة فقط أسبوعيا شهريا سنويا وطريقة أدائها ... ؟

الأعمال الغير متكررة	طريقة الأداء

٤- نرجو تحديد

الشخص الذي تبدأ العمل بعدة

الشخص الذى يتسلم العمل منك .... - - - - - - -

٥- من فضلك من هم العاملين الذين تشرف عليهم ... ؟

أسم العامل	وظبفة

٦- نرجو ذكر أسم وظيفة رئيسك المباشر

٧- نرجو تحديد أسماء ووظائف الأشخاص الذين يتحتم عليك الاتصال بهم أثناء العمل والغرض من أجراء هذه الاتصالات :

	الاسم	الغرض من الاتصال
١- الرؤساء		
٢- المرءوسين		
٣ الزملاء		
٤- آخرون		

٨- نأمل فى مساعدتكم لنا بذكر مشاكل العمل التى تعترضكم وهل يمكن إدراجها تحت الموضوعات التالية :

☐ بطء الإجراءات ....

☐ عدم وضوح الاختصاصات ....

☐ عدم عدالة الاجور والحوافز

....

☐ بطء الترقيات ....

....

☐ العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين ــــــــــــــــــــــــــــــــ

ــ

☐ ندرة الخدمات التى تؤدى فى المجلات :

* الصحيـــــــــة

* الاجتماعيـــــــة

* الرياضــــــــة

* الثقافيـــــــــة

* المواصــــــلات

* الإســــــكان

* اخــــــــرى

☐ أخرى (نرجو تحديدها) : ــــــــــــــــــــــــــــــــ

ــ

☐ نرجو ذكر لوائح ونظم العمل التى تستخدمها :

ــ

ــ

ــ

ثانيا : واجبات الوظيفة

(١) القدرات العلمية

أ] الدرجة العلمية :

١- ما هي الدرجة العلمية التى تعتقد أنها كافية للعمل الذى تمارسه ؟

☐ مجرد القراءة والكتـابة

☐ المرحلة الابتدائيــــة

☐ المرحلة الإعـــــدادية

☐ المرحلة الثانـــــوية

عام ( ) زراعى ( ) صناعى( ) تجارى( )

- المرحلة الجامعية

أســـم الكلية ________________

الجامعة التابعة لها________________

- المرحلة فوق الجامعة

دراسات عليا فى________________

____

٢- هل تحتاج إلى نوعية أخرى من الدارسات لمجلان درجتك العملية ،

☐ نعم ☐ لا

٣- فى حالة الإجابة بنعم نرجو تحديد تلك النوعية :

____

____

أ] الخبرة :

٤- فى تقديرك أنت ما هى نوع ومدة الخبرة اللازمة لأي شخص حتى يمكن ان يؤدى عملك بالكفاءة المطلوبة ،

نوع الخبرة	المدة

٥- نرجو التكرم بذكر سنوات خبرتك الماضية فى مجال عملك الحالى ؟

نوع الخبرة	المدة	المكان

ب] التدريب:

٦- هل تعتقد أن التدريب مهم بالنسبة للأشخاص الجدد الذى يمارسون وظيفة مثل وظيفتك ؟

☐ نعم ☐ لا

٧- إذا كانت الإجابة بنعم نرجو ذكر الموضوعات التــى يتــم التدريــب عليهـا ومدتها والجهة التى ترشحها للتدريب :

الموضوعات التدريبية	المـــــــــدة	الجهة التدريبية

٨- هل تقوم بتدريب مرءوسيك ؟

☐ نعم ☐ لا

٩- فى حالة الاجابة بنعم يرجى تحديد الموضوعـات التدريبيـة ومـدة التدريـب والمكان الذى يتم فيه تدريب هؤلاء المرؤسين.

الموضوعات التدريبية	مدة التدريب	مكان التدريب

١٠- ماهى الوظيفة التى تتولى تدريبك وعلى أى الموضوعات يتم هذا التدريب وماهى مدته ؟

---

(٢) القدرات الجسمية :

(١) ماهو الوقت المستغرق في اداء عملك :

واقفاً	٪	سائراً	٪
جالساً	٪	متحركاً	٪
أخرى	٪		

(نرجو التعبير عن ذلك الوقت بشكل نسبة مئوية من وقت العمل اليومى)

(٢) هل يتطلب اداء عملك حمل بعض المهمات والمواد أو اشياء أخرى تحتم عليك حملها أثناء العمل ؟

☐ نعم ☐ لا

(٣) فى حالة الاجابة بنعم يرجى تحديد اوزان تلك الاشياء والوقت المستغرق فى حملها .

الاشياء المطلوب حملها	الوزن	المدة المتفرقة فى الحمل

(٤) هل يتطلب اداء عملك استخدام بعض الالات أو المعدات ... ؟

☐ نعم ☐ لا

(٥) فى حالة الاجابة بنعم نرجو تحديد اسماء هذه الالات أو المعدات والطريقة التى نستخدم بها ؟

اسم المعدة أو الاله	تستخدم بشكل منظم	نستخدم بشكل غير منظم

(٦) هل يتطلب اداء وظيفتك بعض المهارات الجسمية الخاصة مثل قوة الابصار أو القوة الجسمية .

☐ نعم ☐ لا

(٧) فى حالة الاجابة بنعم يرجى تحديد هذه القدرات ....

____

____

____



(٣) المسئولية :

(١) ماهي درجة مسئوليتك عن :

١- المعدات

٢- الالات

٣- الافراد

٤- الاموال

٥- القرارات التي تتخذها

٦- التقارير التي تقوم باعدادها

٧- أخرى

(٢) هل انت مسئول اشرافياً عن مرؤسيك

☐ نعم ☐ لا

(٣) في حالة الاجابة بنعم نرجو تحديد درجة هذه المسئولية

- مسئولية محددة على بعض الاعمال والوجبات الروتينية
- مسئولية كاملة على القسم الذى نعمل به
- لاتوجد اى مسئولية على الاطلاق

(٤) ماهي نوعية الاعمال التي تمارسها وتخضع لاشراف الأخرين

( ) ________________ ( ) ________________

( ) ________________ ( ) ________________

( ) ________________ ( ) ________________

(٥) هل انت مسئول عن سرية بعض البيانات والمعلومات

☐ نعم ☐ لا

(٦) فى حالة الاجابة بنعم يرجى تحديد نوعية تلك البيانات

☐ البيانات الخاصة بالاجور

☐ البيانات الخاصة بالتكاليف

☐ البيانات الخاصة بالميزانية

☐ خرى يرجى ذكرها .

(٧) هل انت مسئول عن سلامة الالات والمعدات التى تستخدمها فى اداء عملك ؟

☐ نعم ☐ لا

(٨) فى حالة الاجابة بنعم يرجى تحديد درجة هذه المسئولية

☐ مسئولية كاملة

☐ مسئولية محدودة

(٩) نرجو تحديد النسبة المئوية من واجبات وظيفتك والتى تتلقى بشأنها تعليمات من رؤسائك فى العمل ... ؟

----

(١٠) نرجو تحديد واجبات وظيفتك التى يسمح لك باتخاذ قرارات بشأنها ؟

----

(١١) ماهى النسبة المئوية من واجبات وظيفتك التى يسمح لك بأتخاذ قرارات بشأنها ؟

(١٢) ما هى النسبة المئوية التى تنتج من أى اخطاء غير مقصود فى اداء وظيفتك ... ؟

(٤) ظروف العمل :

(١) هل ظروف العمل التى تحيط بك تختلف عن اى عمل أخر

☐ نعم ☐ لا

(٢) فى حالة الاجابة بنعم يرجى تحديد هذه الظروف ...

(٣) مارايك فى ظروف العمل المحيط بك وتأثيرها على صحتك :

ظروف العمل	الاثر السلبى على الصحة
– الضوضاء	
– الاتربة	
– الغازات	
– التهوية	
– الرطوبة	
– درجة الحرارة	
– درجة الخطورة	
– اخرى	

(٤) اذكر ظروف العمل التى تعتقد انها مناسبة لوظيفتك .

____

____

____

____

(٥) وضح عدد ساعات عملك . . .

☐ اليومى

☐ الاسبوعى

(٦) نرجو ذكر عدد ايام اجازتك السنوية ؟

☐ العادية

☐ المرضية

☐ العارضة

(٧) هل تحصل على فترات راحة ؟

☐ نعم ☐ لا

(٨) في حالة الاجابة بنعم يرجى تحديد :

☐ مدة هذه الفترات

☐ عدد فترات الراحة

(٩) هلى تحصل على اجر أو تعويض بايام الراحة التي تتنازل عنها ؟

☐ نعم ☐ لا

(١٠) في حالة الاجابة بنعم فهل تعتقد ان ذلك التعويض مناسب ؟

☐ نعم ☐ لا

(١١) في حالة الاجابة بـ (لا) فما هي اسباب عدم عدالته من وجة نظرك ؟

____

____

____

معلومات اضافية

اذا كان لديك اى معلومات أخرى تود اضافتها فلا مانع من كتابتها فى مذكرة منفصلة وارفاقها بهذه القائمة .

توقيع الموظف   اعتماد رئيس القسم





(٢) المقابلة الشخصية

مجالات الاستخدام

يفضل استخدام هذه الطريقة فى الحالات الاتية :-

١- فى الشركات التى تتميز بقلة عدد الافراد العاملين بها .

٢- فى حالة التعامل مع افراد لايجيدون القراءة والكتابة .

٣- قد تستخدم هذه الطريقة كأسلوب مكمل عند مراجعة اجابات العاملين فى قوائم الاستقصاء مع رؤساءهم المباشرين.

خطوات اجراء المقابلة الشخصية

يمكن أن تتم المقابلة الشخصية داخل العمل أو خارجه كما يجب أن تتم فى وقت وميعاد مناسبين حتى يمكن الحصول على المعلومات بشكل تفصيلى وبالدقة المطلوبة .

مكان اجراء المقابلة الشخصية

(١) تبدأ المقابلة بقيام الخبير بزيارة اماكن العمل لملاحظة الفرد اثناء عملهم وقراءة التعليمات الخاصة بكل وظيفة وذلك حتى يمكنه تكوين صورة واضحة عن واجبات ومسئوليات كل وظيفة والظروف التى تتم فيها .

(٢) يفضل ان يكون لدى الخبير قائمة بالاسئلة التى يثيرها مع المقابل للاسترشاد بها اثناء المقابلة مع ضرورة تشجيع المبحوث على الاسترسال فى الحديث .

(٣) ثم يبدا الخبير فى مقابلة الستقصى منهم وذلك بعد مقدمة مختصرة عن موضوع المقابلة ، مع الرغبة فى ان يعطيه المجيب على المقابلة جزء من وقته من اجل الحصول على البانات والمعلومات المطلوبة .

وفيما يلى نموذجاص لقائمة مقترحة لاستخدامها عند مقابلة المتقدمين للعمل فى وظيفة المبيعات (١)



(١) هذه القائمة من اعداد د. شوقى حسين عبدالله – من كتاب سياسات الافراد – دار النهضة العربية ١٩٨٨

(٣) الملاحظة

تستخدم هـذه الطريقـة بالنسـبة للوظـائف التـى يصعب جميـع بيانـات عنهـا بطريقة قوائم الاستقصاء أو المقابلات .

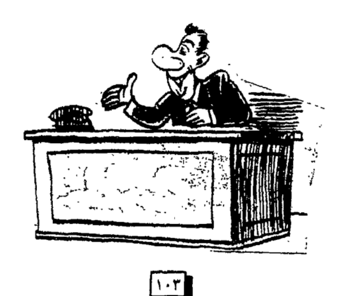
انواع الملاحظة

- **الملاحظة بدون مشاركة**

يقوم فيه الباحث بملاحظة شـاغل الوظيفـة والاستماع إلى المناقشـات التـى تدور بين العاملين وتسجيل ما تـم ملاحظة .

- **الملاحظة بالمشاركة**

حيـث يـدور حـوار بـين البـاحث والعـاملين حـول الوظيفـة وواجباتهـا ومسئولياتها وكيفية ادائها والمشكلات التى تفترض ادائها والشروط الواجـب توافرها فى شاغلها ثم يقوم الباحث بتدوين نتائج الملاحظة .



قائمة مقترحة لاستخدامها عند مقابلة المتقدمين

المعمل فى المبيعات[1]

الاسم التاريخ

الوظيفة المتقدم إليها

تمت المقابلة بواسطة الوقت

تعليمات

١) يجب دراسة طلب الالتحاق قبل كل مقابلة حيث هناك إجابات لما قد تقدمه من أسئلة ، ينبغي إلقاء نظرة شاملة على هذه القائمة لتحديد النواحي التي تستفسر عنها باهتمام اكثر

٢) لتكن صديقاً لمقدم الطلب ، قدم لـه سيجاره ، تكلـم معه بطريق ودى عـن الهوايـات والنادى والمدرسة .. الخ .

٣) ابدأ كل سؤال بما يلى . من ، ماذا ، أين ، لماذا ، متى ، كيف ، حيث يتطلب هذا النوع من الأسئلة إجابات كاملة .

٤) تحاشر التحيز ولا تحاول ترسيب رجل ممتاز ، لا لسبب إلا لانه يخالفك فى الرأى .

٥) يقاس كل عامل على أساس الحقائق التي جمعتها أثناء المقابلة ، رتب العوامل كما يلى :

(١) ممتاز (٢) مؤهل بدرجة عالية ولكن غير ممتاز

(٣) جيد (٤) مقبول (٥) ضعيف

٦) عند الانتهاء من هذه القائمة اكتب رأيك بصفة عامة .

يتم ملأ هذه القائمة أثناء المقابلة وتكمل فور انتهاء المقابلة ، وكطريق للتعارف يمكن ان تبـادر المتقدم بقولك :

" هناك نقاط عديدة أريد ان أتأكد منها أثناء حديثنا ، واني على يقين من انـك لا تمانع في سؤالى للتحقق من تأشيرى عليها فى القائمة أثناء المقابلة ، أو إذا كتبـت بعض الملاحظات " .

١) الاستقرار :	نعم	لا
(أ) هل ظل فى العمل مده كافية من الوقت ؟ (ب) هل ركز على نشاط معين وبرع فيه أثناء فترة التحاقه بالمدرسة ؟ (ج)هل ظل فى مدرسة أو كلية واحدة ؟ (د) هل أقام فى نفس محل السكن فترة كافية من الوقت ؟ (ه) هل مازال باقياً على هواياته ومصالحة الاجتماعية ؟ (و) هل مازال متزوجاً ؟		

- إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أى من الأسئلة عالية بالنفي هل الأسباب مقبولة؟ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها ☐
- الملاحظات :
- ________________
- ________________

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

نشاط :	نعم	لا
(أ) هل عمل بانتظام وأحرز تقدماً فى عمله ؟		
(ب) هل تمت ترقيته وحصل على علاوات ؟		
(ج) هل اختار الأعمال الصعبة ؟		
(د) هل اظهر روح المبادأة فى أعماله السابقة ؟		
(ه) هل حصل على درجات فوق المتوسط بالمدرسة ؟		
(و) هل بدأ حياتة العملية فى سن مبكرة أو اشترك فى نشاط بناء ؟		

• إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أى من الأسئلة عالية بالنفى هل الأسباب مقبولة؟ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها ☐

• الملاحظات :

• ______________________________

• ______________________________

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

٣) المثابرة :	نعم	لا
(أ) هل توقف فى دراسته عند حد معين أم تخرج فعلاً؟		
(ب)هل كان يستمر فى العمل إذا كان شاقاً ؟		
(ج)هل لديه الحماس بالنسبة للوظيفة الجديدة ؟		
(د)هل اتم أية دراسات ليلية أو بالمراسلة ؟		

• إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أى من الأسئلة عالية بالنفى هل الأسباب مقبولة؟ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها ☐

• الملاحظات :

• ________________

• ________________

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

٤) الولاء :	نعم	لا
(أ) هل يتذكر بالحسنة أصحاب العمل السابقين وزوجته . وعائلته والهيئات التى ينتمى إليها ؟ (ب) هل يتعالى على الغير ؟ (ج) هل اعتاد الاضطلاع بما يفوق الواجب فى مساعدة أصدقائه وأقاربه والمجتمع وزملائه فى العمل وصاحب العمل ؟		

• إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أى من الأسئلة عالية بالنفى هل الأسباب مقبولة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها

• الملاحظات :

• ________________

• ________________

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

٥) **القدرة على مسايرة الغير :**	نعم	لا
(أ)هل كان سلوكه طيباً مع الغير فى أعماله السابقة ؟ (ب) هل كان يحب الناس الذين عمل معهم ؟ (ج) هل نجح اكثر فى الأعمال التى تطلبت اشتراكه مع الغير ؟ (د)هل يحب الألعاب الرياضية الجماعية ؟ (ه)هل هناك علاقة طيبة بينه وبين عائلته ؟ (و)من واقع السجلات الدراسية هل كانت علاقته بأساتذته وزملاءه على ما يرام ؟		

- إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أى من الأسئلة عالية بالنفى هل الأسباب مقبولة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها
- الملاحظات :
- ____________________
- ____________________

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

٦) **الاعتماد على النفس :**	نعم	لا
(أ)هل نجح فى الالتحاق بالوظائف السابقةبدون مساعدةالغير؟ (ب)هل استطاع الاعتماد على نفسه فى سن مبكرة ؟ (ج)هل قبل المسئولية المالية تجاه عائلته ؟ (د)هل يفضل إنهاء الأمور تحت سيطرته ؟ (ه)هل قام بتمويل دراسته العالية ؟ ما هى النسبة المئوية ؟ (و)هل يميل إلى الأعمال التى تطلب الاعتماد على النفس ؟		

• إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أى من الأسئلة عالية بالنفى هل الأسباب مقبولة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها

• الملاحظات :

• ____________________

• ____________________

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

٧) القيادة :	نعم	لا
(أ) هل عمل مشرفاً في أعماله السابق ؟		
(ب)هل احب عمله كمشرف ؟		
(ج) هل احرز مراكز قيادية فى النشاط الاجتماعى ، الدينى؟		
(د) هل هو سيد منزله ؟		
(ه) هل استطاع أثناء طفولته السيطرة على أقرانه ؟		

• إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أى من الأسئلة عالية بالنفى هل الأسباب مقبولة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها

• الملاحظات :

• ____________________

• ____________________

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

٨) الدوافع :

> **تعليمات** : الأسئلة التالية مجرد مقترحات ولست ملزماً باستخدامها جميعاً ويفضل مراجعة الأسئلة التى تنوى استخدامها على أم تصيغها باسلوبك .

(أ) الحاجة إلى الضمان الاقتصادى :

١- ما هو المبلغ الذى تريد تحقيقه فى ٥ أعوام؟ فى ١٠ أعوام ؟

٢- اى نوع من المساكن تفضل المعيشة فيه ؟ كيف يختلف سكنك الحالى عن السكن الذى تأمل فيه ؟

(ب) الحاجة الى التقدير من الغير :

١- هل تعتقد ان وظيفة المبيعات لها اهمية اجتماعية ؟ لماذا ؟

٢- كيف ترد على القول بأن رجل البيع رجل متطفل ؟

٣- كيف توفر لك وظيفة المبيعات رضاءً شخصياً ؟

٤- هل تعتقد ان وظيفة المبيعات ، تعد لشغل وظيفة فى الادارة العليا ؟

٥- هل تعتقد ان وظيفة المبيعات ، اكثر من اى عامل اخر ، مسئولة عن ارتفاع مستوى المعيشة ؟ لماذا ؟

(ج) الحاجة الى الفهم :

١- ما هى الناحية التى تريد ان تعرف عنها كثر فى المبيعات؟

٢- هل تعتقد ان ادارة المبيعات هى الجهة التى تساعدك على تعلم العمل ؟ لماذا ؟

٣- ما الذى تستطيع الشركة ان تقدمه لك لكى تساعدك على تنميتك ، وتقدمك فى العمل ؟

(د) الحاجة الى التفوق :

١- ما هو اسمى طلب لك للشهرة ؟

٢- ما الوظيفة التى تفضلها أكثر ؟ لماذا ؟

٣- اذا اتيح لك الاختيار ، من تحب ان تكون ؟

٤- ما رأيك فى عادة منح البقشيش ؟

٥- ما هو الحدث الذى قمت به فى حياتك ، ورضيت عنه كثيراً ؟

(ه)الحاجة الى تحقيق شئ :

١- ما هو التدريب الذى حصلت عليه لتزيد من فرص نجاحك ؟

٢- ما هو الشيء الذى تتمناه فى حياتك ؟

٣- ما هى الكتب والمجلات التى اعتدت قراءتها ؟ لماذا ؟

٤- ماذا تفعل عادة فى عطلة نهاية الاسبوع ؟

٥- لماذا تعتقد ان قيامك بالبيع لشركتنا يتيح لك الفرصة التى تبحث عنها ؟

(و)الحاجة الى التحصيل :

١- أى من هواياتك تتمتع بها اكثر ؟ لماذا ؟

٢- ما هو الشيء الوحيد الذى تتمناه وليس متاحاً لك الان ؟

٣- هل تعتقد انك ستحصل على كل شئ تريده ؟ وفى حالة النفى ، لماذا ؟

٤- يعتقد بعض الناس ان الدنيا مدينة لهم بتوفير سبل العيش ، ما رأيك فى هذه الفلسفة ؟

(ز)الحاجة الى الخدمة :

١- هل خدمت فى مشروع خيرى ؟ هل أعجبك العمل ؟ لماذا ؟

٢- ما هى الخبرات التى جنيتها من القوات المسلحة ؟

٣- هل ادليت بصوتك فى الانتخابات الاخيرة ؟ هل تعتقد ان التصويت واجب كل مواطن ؟

٤- اى عمل من اعمالك السابقة تفضله اكثر من غيرة ولماذا ؟

٥- اذا توافر لك المال والفراغ بغير حدود فماذا تفعل ؟

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

٩) **سجل المبيعات :** نعم لا

(أ) ما هى الخبرة التى اكتسبتها فى المبيعات ؟

(ب) ما هى المنتجات التى قمت ببيعها ؟

(ج) ما هى نسبة الزيادة المئوية فى المبيعات التى حققتها فى منطقتك ؟

(د) ماذا تفعل فى يوم عادى من ايام عملك الحالى ؟

(ه) كم زيارة تقوم بها فى الاسبوع ؟

(و) ما هى النسبة المئوية للزيارات التى تلقى استجابة ؟

(ز) ما هى النسبة المئوية للزيارات التى تؤدى الى اوامر شراء ؟

هل تعتقد بأنك تقوم بزيارات كثيرة أو قليلة ؟

١٠) الصفات العقلية :	نعم	لا
(أ) هل هو حقاً ذكى ؟ (ب) هل يمكن تنميته الى وظيفة اعلى ؟		

• إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أى من الأسئلة عالية بالنفى هل الأسباب مقبولة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها

• الملاحظات :

• ________________

• ________________

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

(١١) الصفات الشخصية :	نعم	لا
(أ) هل يترك مظهره أثراً فى نفسك ؟ (ب) هل يمكن احتماله ؟ (ج) هل تعتقد ان لديه الاتزان والشخصية والمظهر مما يساعده فى العمل بنجاح بالشركة ؟ (د) هل هو مجرد محدث لبق ؟ ام انه رجل عمل فعلاً ؟		

• إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أى من الأسئلة عالية بالنفى هل الأسباب مقبولة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها

• الملاحظات :

• ________________

• ________________

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

القرار:

(١) هل توصى باختياره ... ؟

☐ نعم ☐ لا

(٢) حدد السبب فى حالة القبول او الرفض ....

السبب :

تطبيق

- ما هى مزايا وعيوب ومجال استخدام كل من :

قائمة الاستقصاء ، المقابلة ، الملاحظة ؟

قائمة الاستقصاء

المزايا

العيوب

مجالات الاستخدام :

المقابلة

المزايا

العيوب

مجالات الاستخدام :

الملاحظة

المزايا

العيوب

مجالات الاستخدام :



ثانياً وصف الوظائف

يمثل وصف الوظائف مجموعة النتائج النهائية التى توصلنا اليها من تحليل الوظائف حيث يتم وضع تلك النتائج على هيئة نموذج (يسمى بطاقة التوصيف) يظهر عوامل التقييم الداخلة فى تكوين الوظيفة ويبرز مدى صعوبة واجباتها ومسئولياتها والحد الادنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغلها اى أن بطاقة التوصيف تضمن البيانات التالية :-

(١) اسم الوظيفة الدال على نوع ومستوى الاعمال التى تؤدى .

(٢) موقع اداء الوظيفة اى الادارة والقسم الذى تتبعه الوظيفة ادارياً وموقعها من الهيكل التنظيمى .

(٣) وصف عام للوظيفة بشكل متكامل (الاعمال - اسلوب الادارة ... الخ)

(٤) واجبات ومسئوليات الوظيفة اى المهام التفصيلية التى يؤديها العامل .

(٥) الشروط الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة سواء التأهيل العلمى ، الخبرة النوعية والزمنية للقدرات الذهنية والجسمية ، التدريب اللازم لشاغل الوظيفة ونوعية لاختبارات الواجب ادائها ومحتوياتها .

(٦) المدة البينية اى مدة الخبرة عند الترفيه والوظائف التى يرقى اليها شاغل الوظيفة وشروط الترقيه .

(٧) العناصر التى تتضمنها تقارير الكفاية التى تعد عن الوظيفة والدرجات التقديرية لكل عنصر .

وفيما يلى شكل يبين نموذج وصف لوظيفة رئيس القطاع التجارى بشركة دينا للملابس الجاهزة :

المركز الاستشارى للدراسات الادارية والمحاسبية

بطاقة توصيف – شركة دينا للملابس الجاهزة

اسم الوظيفة : رئيس القطاع التجارى

رقم الوظيفة : ٩

المستوى : الادارة العليا

وصف عام للوظيفة

القيام بوضع خطة المبيعات والسعى لنحو تطبيق التوازن بينها وبين خطة الانتاج بما يحقق اهداف الشركة

الواجبات والمسئوليات

١- الاشراف على بحوث التسويق بما يساعد على تنمية المبيعات .
٢- الاشراف على وضع ومتابعة تنفيذ خطة المبيعات .
٣- الاشتراك مع القطاع المالى فى وضع السياسة الائتمانية لعمليات البيع بالاجل .
٤- الاشتراك مع ادارة التكاليف فى تحديد اسعار البيع للعملاء .
٥-
٦-
•
• .... الخ

- يقوم بما يكلف به من اعمال أخرى

الشروط الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة

١- مؤهل عالى مناسب بكالوريس تجارة مع خبرة لاتقل عن سبعة عشر عاما فى مجال التخصص .
٢- اتقان اللغة الانجليزية قراءة وكتابة وحديثاً .
٣- اختيار برامج تدريبية فى مجال التخصص .
٤- خبرة فائقة فى ممارسة عمليات القيادة والاشراف وتفويض السلطة

واخيراً تذكر عزيزى الدارس :

ان دراسة تحليل وتوصيف الوظائف يجب ان تنتهى بتصنيف الاعمال داخل المشروع الى مجموعات متجانسة او متكاملة يطلق على كل منها تسمية معينة .

فمثلاً نشاط الحسابات يشتمل على العمليات الخاصة بالتسجيل والتبويب واستخراج النتائج والرقابة على المصروفات والايرادات وتوضع هذه الاعمال فى المجموعات التالية(١)

(١) مجموعة اعمال القيد فى المستند

(٢) مجموعة الاعمال الخاصة بفحص المستندات

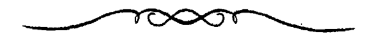
(٣) مجموعة اعمال اصدار الفواتير والتحصيل .

(٤) مجموعة اعمال القيد فى الدفاتر .

(٥) مجموعة اعمال استخراج القوائم المالية .

وتعطى المسميات الاتية لهذه المجموعات كاتب حسابات ، محاسب ، كاتب تحصيل ، محاسب تكاليف - رئيس حسابات .

وبذلك تصبح هذه هى مسميات الوظائف الخاصة لحسابات فى المشروعات .



(١) د. عاطف عبيد - ادارة الافراد - الطبعة الثانية عشر - الهيئة العامة لشئون المطابع الاميرية ١٩٨٥ - ص ١٧٢

تطبيقات عملية

(١) فيما يلي ثلاثة من بطاقات التوصيف الخاصة بثلاث وظائف فى مشروع الغاز الطبيعى برجاء مناقشتها واظهار وجه نظرك فيها . [١]

اسم الوظيفة	: رئيس قسم خطوط الصلب ومحطات تخفيض الضغط .
المستوى	: الاول
الربط السنوى	: ------------------------------------
التاريخ	: ------------

الوصف العام

– تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف قسم خطوط الصلب ومحطات الضغط .

– وتختص بالاشراف على مجموعة الاعمال التخصصية والفنية فيما يتعلق بمراقبة تنفيذ اعمال تركيب خطوط الصلب ومحطات تخفيض الضغط بالمناطق الجديدة .

الواجبات والمسئوليات

١– يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الاشراف المباشر لمدير ادارة تنفيذ المشروعات.

٢– يشرف على العاملين بالقسم تحت رئاسته اشرافا مباشرا ويوزع العمل عليهم

(١) هذه الحالة مقتبسة من دكتور حامد احمد رمضان – كتاب ادارة الموارد البشرية ١٩٩٤ .

٣- يعمل بناء على تعليمات شفوية او مكتوبة وطبقا للاساليب الفنية والادارية القائمة .

٤- يحلل ويتابع ويوافق على البرامج التنفيذية وتأثيرها بتوفير المواد والعمالة والرسومات والاساليب المقننة .

٥- يشرف على تنفيذ اعمال مشروعات خطوط الصلب ومحطات تخفيض الضغط وصرفها .

٦- يقوم بالتنسيق اللازم للحصول على التصاريح واستخراج التراخيص من الجهات الرسمية

٧- يتابع مع قسم متابعة تنفيذ الاعمال المدنية فيما يتعلق بمراقبة تنفيذ الاعمال الانشائية لمباني المحطات .

٨- يقوم باصدار الموافقات والمهمات المستخدمة ويراقب المخزون ومعدلات استخدام المواد بالتنسيق مع قسم التخطيط .

٩- يقوم بالتنسيق مع قسم التفتيش والمتابعة الفنية فيما يختص باجراءات الاختبار للمواد والعمالة والمهمات واختبارات الضغط واجراءات تدفع الغاز .

١٠- ينسق مع الاقسام المناظرة في ادارات العمليات بقطاع التشغيل عند القيام باختبارات الضغط اللازمة وتدفيع الغاز في الخطوط ومحطات التخفيض لاتخاذ كافة الاجراءات الفنية والامنية اللازمة .

١١-يقر كميات وتكاليف الاعمال المنفذة المطابقة للمواصفات واعتماد المستخلصات وشهادات الصلاحية بمجال العمل .

١٢- يقوم باعداد التقارير الاسبوعية والشهرية كما يعد التقرير السنوى اداء العاملين بالقسم رئاسته .

١٣- يقترح البرامج التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات والقدرات الانتاجية للعاملين بالقسم رئاسته .

١٤- يراعى تنفيذ قواعد الامن والسلامة اثناء العمل للمحافظة على العاملين وعلى الغير

١٥- يباشر السلطات المالية والادارية المخلة للوظيفة بموجب لائحة السلطات المالية المعمول بها على مستوى الشركة .

١٦- يقوم بما يكلف به من اعمال أخرى مماثلة .

شروط شاغل الوظيفة

- بكالوريوس هندسة تخصص مناسب مع خبرة عملية سابقة لاقل من عشر سنوات فى مجال العمل .
- قدرة على القيادة والوجيه .
- قدرة على البحث والدراسة واستخلاص النتائج .
- إجادة اللغة الانجليزية .
- اجتياز الاختبارات الطبية التى تجرى بمعرفة الشركة .

۞ ۞ ۞ ۞

أسم الوظيفة : رئيس قسم اعمال المسح وتحويلات الاجهزة .

المستوى الاول : ....

الربط السنوى : ....

التاريخ : ....

نطاق العمل

- تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف قسم المسح وتحويلات الاجهزة بادارات تنفيذ المشروعات في المناطق المختلفة بقطاع تنفيذ المشروعات بالادارة العامة للغاز الطبيعي .
- وتختص بالاشراف على مجموعة الاعمال التنفيذية التخصصية والفنية فيما يتعلق بمراقبة المسح لتقدير اعداد العملاء الذين سوف يتم توصيل الغاز الطبيعي اليهم

المهام

- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الاشراف المباشر لمدير ادارة تنفيذ المشروعات
- يشرف على العاملين بالقسم تحت رئاسته اشرافا مباشرا ويوزع العمل عليهم
- يعمل بناء على تعليمات شفوية أو مكتوبة وطبقا للاساليب الفنية والادارية الرعية القائمة بالشركة .
- يحلل ويتابع ويوافق على البرامج التنفيذية المقترحة او المعتمدة من ناحية المواد والعمالة والاساليب .
- يقوم بالاشراف على اعمال المسح والتحويلات وتعديلات المداهن التى يقوم المقاول بتنفيذها طبقا للمواصفات والاصول الفنية .
- يقوم بمراقبة ومتابعة واعداد التقارير عن الاختبارات التى تجرى على الاجهزة التى يتم تحويلها بمعرفة المقاول والموافقة على الاجراءات

- يشترك فى تحديد اجراءات التحويل للاجهزة الجديدة التى لم يسبق تحويل مثيل لها
- يتابع حل مشاكل العملاء اثناء التنفيذ .
- يجد ويراجع ما يصدر به قرار المقاول بخطورة الجهاز او عدم امكانية التحويل للتأكيد من واقعية هذا التقرير
- يقوم باعداد الموافقات على المواد وتقدير قيمة المخزون ومراقبته بالاشتراك مع قسم التخطيط .
- يقوم باعداد المستندات والشهادات الخاصة بالاعمال المنفذة طبقا لاشتراطات العقود تمهيداً لتسليمها لجهات الاختصاص
- يشرف على اعداد تقارير التنفيذ والمتابعة فيما يختص باعمال التحويلات
- يجرى الاتصالات وكافة ما يتطلبه العمل من انجاز كحضور اللجان والاجتماعات المتعلقة بمجال عملة .
- يساهم فى اعداد تقارير النشاط الدورية للادارة ، كما يعد التقارير السنوية عن العاملين بالقسم رئاسته .
- يراعى تنفيذ قواعد الامن السلامة بين العاملين اثناء القيام بالاعمال .
- يباشر السلطة المالية والادارية المخولة للوظيفة بموجب لائحة السلطات المالية المعمول بها على مستوى الشركة
- يقوم بما يكلف به من اقرب (......)

مطالب التأهيل

- بكالوريوس هندسة تخصص مناسب مع خبرة عملية سابقة لاقل من عشر سنوات في مجال العمل .
- قدرة على القيادة التوجيه .
- قدرة على البحث والدراسة واستخلاص النتائج .
- إجادة اللغة الانجليزية .
- القدرة على التعامل مع الجمهور وكل المشاكل
- اجتياز الاختبارات الطبية المقررة .
- اجتياز الدورات التدريبية التى تقيمها الادارة .



أسم الوظيفة	: رئيس قسم كبار المستهلكين
المستوى	: الاول
الربط السنوى	:
التاريخ	:

نطاق العمل

- تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف قسم كبار المستهلكين بادارات تنفيذ المشروعات فى المناطق المختلفة بقطاع تنفيذ المشروعات بالادارة العامة للغاز الطبيعى .
- وتختص بالاشراف على مجموعة الاعمال التنفيذية والفنية فى مجال توليد الغاز الطبيعى لكبار المستهلكين (محطات قوى - مصانع - أعمال تجارية كبيرة - ...) ودراسة ووضع المواصفات الفنية الخاصة بتحويل الاجهزة وتركيب الخطوط والمنظمات لكبار المستهلكين ومراقبة تنفيذ هذه المواصفات .

المهام

- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الاشراف لمدير ادارة التنفيذ التابع لها تنظيمها .
- يشرف على العاملين بالقسم رئاسته اشرافا مباشرا ويوزع العمل عليهم ويتأكد من تنفيذ العمل طبقا للوائح والتعليمات القائمة .
- يعمل بناء على تعليمات شفوية أو كتوبة وطبقاً للاساليب الفنية والادارية
- يشرف على اعمال المعاينات والمسح الميدانى اللازمة لتوصيل الغاز الطبيعى المدى .

- مراجعة واعتماد التصميمات والرسوم الخاصة بتوصيل الغاز لكبار المستهلكين والتأكيد من مطابقتها للمواصفات واساليب ونظم العمل بالمنظمة لذلك
- يتابع ويشرف على اعمال المقاولين بخصوص توصيل الغاز لكبار المستهلكين
- يشرف على اعمال حفظ سجلات الاجهزة التجارية والصناعية واجراءات تحويلها
- يشرف على اعداد المواصفات للمهمات والاجهزة والمعدات وتحديد اساليب تنفيذ الاعمال المتعلقة بامداد كبار المستهلكين بالغاز الطبيعى ، واخطار قسم التصميم باعمال كبار العملاء الفعلية والمقدرة .
- سيجرى الاتصال وكافة ما يتطلبه العمل من انجاز كحضور اللجان والاجتماعات المتعلقة بالعمل .
- يخطر رئيسة المباشر بحاجته من العمالة المتخصصة من الاقسام المختلفة اللازمة للاشراف على الاعمال .
- يساهم فى اعداد تقارير النشاط الدورية للادارة كما يعد التقارير السنوية للعاملين بالقسم .
- يقترح البرامج التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات والقدرات الانتاجية للعاملين معه
- يراعى تنفيذ قراعد الامن والسلامة بين العاملين اثناء تنفيذ الاعمال .
- يباشر السلطات المالية والادارية المخولة للوظيفة بموجب اللوائح المعمول بها فى الشركة .
- يقوم بما يكلف به من اعمال اخرى مماثلة .

متطلبات التأهيل

- بكالوريوس هندسة تخصص مناسب مع خبرة عملية سابقة لاقل من عشر سنوات في مجال العمل .
- قدرة على القيادة والتوجيه .
- قدرة على البحث والدراسة واستخلاص النتائج .
- إجادة اللغة الانجليزية .
- اجتياز الاختبارات المقررة .
- اجتياز الدورات التدريبية التي تقيمها الادارة .

(٢) هل يمكنك اعداد بطاقة توصيف للوظائف التالية :

١) مدير إدارة الانتاج .

- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .

٢) ميكانيكي سيارات .

- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .

٣) مراقب حسابات .

- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .

٤) لحام أكسجين / كهرباء

- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .

٥) سمكرى سيارات :

- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .

٦) اخصائى مشتريات

- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .

٧) سكرتير تحرير جريدة

- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .

٨) سكرتير رئيس مجلس الادارة

- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .

٩) عضو هيئة تدريس بالجامعة

- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .

١٠) كاتب أول

- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .

١١) مدير ادارة للشئون الفنية

- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .


الفصل الرابع
تخطيط القوى العاملة
تحديد عدد شاغلى الوظائف
المطلوبة لتكوين قوة العمل

مقدمة

ان التخطيط السليم للقوى العاملة يجب ان يؤدى الى وضع الرجل المناسب فى الوظيفة المناسبة وذلك فى الوقت المناسب ، كما يجب ان يؤدى ذلك التخطيط الى تقدير سليم للاحتياجات من العمالة لانه من الصعب تصحيح اى خطأ فى تقدير احتياجات العمالة فى مجتمعنا ف يمكن التخلص من فوائض العمالة بانهاء بعض عقود العاملين ، واذا كان هناك عجز فليس من السهل تدبيره لان حدود الاغراء المادى محدود بحكم القواعد التى تضعها لائحة العاملين .

أولاً تحديد عدد العمالة الحالية

ان تحديد الاحتياجات المطلوبة من العمالة

تختلف من وظيفة الى اخرى فالطريقة التى يتم اتباعها لتقدير احتياجات العمالة المطلوبة للوظائف اليدوية مثلاً تختلف عن الطريقة التى تتبع في تحديد الاحتياجات للوظائف الفنية والاشرافية ، ومن ثم فانه يجب ملاحظة ان التقدير السليم للاحتياجات من العمالة بالنسبة للمنظمات القائمة يستلزم :

تحديد ساعات العمل الفعلية لكل وظيفة :

نظرا لاختلاف الاساس الذى يستخدم فى تحديد عدد العمالة اللازمة لاداء العمل بالنسبة لاختلاف نوعية الوظائف فانه يتم تقسيم الوظائف الى المجموعتين الاتيتين :

١ مجموعة الوظائف الروتينية :

(أ) مجموعة الوظائف الروتينية اليدوية :

وهنا يتم تحديد الوقت المطلوب للعمل على اساس عدد الوحدات المطلوب انتاجها ثم معرفة المدة الزمنية اللازمة لانتاج الوحدة الواحدة مع الاخذ فى الاعتبار نسبة التالف المسموح به .

تدريب

اذا كانت الشركة المتحدة للاجهزة الكهربائية ترغب فى توزيع منتجاتها على المحافظات التالية :

* محافظة القاهرة   * محافظة الشرقية
* محافظة بورسعيد   * محافظة الاسماعيلية
* محافظة السويس   * محافظة قنا

وكان عدد المحلات التى ينتظر ان تقوم بتوزيع منتجاتها هى على التوالى :

٣٠٠٠ ، ١٥٠٠ ، ١٥٠٠ ، ٤٥٠٠ ، ٦٠٠٠ ، ٣٦٠٠

فاذا كانت الشركة ترغب فى تحديد عدد مندوبى البيع الذين يمكن الاعتماد عليهم فى تحقيق عدد ٤ زيارات شهرية / محل ، ومدة الزيارة فى المتوسط ساعة وذلك فى العام القادم علما بان عدد ساعات العمل الفعلية لكل مندوب سنويا هى ١٠٠٠ ساعة .

المطلوب :

تحديد عدد مندوبى البيع وتوزيعهم على المحافظات المذكورة .

الحـــل :

الوقت المستغرق للزيارات السنوية لكل محل :

محافظة القاهرة = ٤×١٢×٣٠٠٠ = ١٤٤٠٠٠

محافظة بورسعيد = ٤×١٢×١٥٠٠ = ٧٢٠٠٠

محافظة السويس = ٤×١٢×١٥٠٠ = ٧٢٠٠٠

محافظة الشرقية = ٤×١٢×٤٥٠٠ = ٢١٦٠٠٠

محافظة الاسماعيلية = ٤×١٢×٦٠٠٠ = ٢٨٨٠٠٠

محافظة قنـــا = ٤×١٢×٣٦٠٠ = ١٧٢٨٠٠

.. اجمالى عدد الساعات المطلوبة لجميع الافرع =

١٤٤٠٠٠ + ٧٢٠٠٠ + ٧٢٠٠٠ + ٢١٦٠٠٠ +

٢٨٨٠٠٠ + ١٧٢٨٠٠ = ٩٦٤٨٠٠

وحيث ان عدد الساعات الفعلية لكل مندوب على مدار السنة = ١٠٠٠ ساعة

.. عدد مندوبى البيع = ٩٦٤٨٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ٩٦٤,٨

= ٩٦٥ مندوب تقريبا

ويتم توزيع المندوبين على الافرع على النحو التالى :

محافظة القاهرة = ١٤٤٠٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ١٤٤ مندوب

محافظة بورسعيد = ٧٢٠٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ٧٢ مندوب

محافظة السويس = ٧٢٠٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ٧٢ مندوب

محافظة الشرقية = ٢١٦٠٠٠÷ ١٠٠٠ = ٢١٦ مندوب

محافظة الاسماعيلية = ٢٨٨٠٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ٢٨٨ مندوب

محافظة قنـــــــا = ١٧٢٨٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ١٧٢,٨ مندوب

= ١٧٣ مندوب تقريبا

(ب) مجموعة الوظائف الروتينية الالية :

حيث تؤدي

الاعمال المطلوبة لاداء الوظيفة بمعاونة الالات ومع ملاحظة ان عدد الالات التى يستطع العامل الاشراف عليها يتوقف علي الطبيعة الفنية للعمل المطلوب ونوع الالة المستخدمة وذلك يختلف من قسم لأخر ومن منظمة لاخرى لذا فان تحديد الوقت المطلوب لاداء الوظيفة لاترتبط فقط بحجم الانتاج ولكن ايضا بعدد الالات التي يستطع العامل الاشراف عليها او عدد العمال اللازمين لـلالة الواحدة .

تدريب

في شركة النصر للبترول اذا كانت كمية الانتاج السنوية المقررة لاحد الافران هي ٩٠,٠٠٠ طن والمدة الزمنية اللازمة لتشغيل كل ٥ طن نصف ساعة وعدد ايام العمل السنوية ٣٦٥ يوم كما ان عدد ايام العمل الفعلية ٢٥٠ يوم فاذا كانت مدة الواحة اثناء اليوم نصف ساعة وكذا مدة تجهيز لفرن للعمل ساعة واحدة ويوجد بالشركة فرن واحد وترغب الشركة في معرفة الاحتياج الفعلي من العمالة.

المطلوب :

تحديد الاحتياج الفعلى من العمالة ...

الحـــل

عدد ساعات تشغيل الفرن = $\frac{٩٠,٠٠٠}{٥} \times \frac{١}{٢}$ = ٩٠٠٠ ساعة

عدد ساعات العمل اليومي = ٧ ساعة عمل

عدد ساعات الراحة وتجهيز الفرن = ١,٥ساعة

عدد ساعات العمل الفعلية = ٧ − ١,٥ = ٥,٥ ساعة

.. عدد ايام العمل في السنة = ٢٥٠ ساعة

عدد ساعات العمل للعامل في السنة = ٢٥٠ × ٥,٥ = ١٣٧٥ ساعة

.. العدد المطلوب من العمال = $\frac{٩٠٠٠}{١٣٧٥}$ = ٦,٥ عمال = ٧ عمال تقريبا

تطبيق

كم يكون عدد الوظائف المطلوبة اذا كان

(١) الفرن يحتوى على عدد ٢ عامل

---

(٢) اذا كانت الشركة لديها ثلاث افران ويعمل بكل فرن عدد ٣ عمال

---

(٣) حدد بوضوح خمسة من الوظائف التي تنتمى الى هذه المجموعة

١ ....

٢ ....

٣ ....

٤ ....

٥ ....

(٤) هل تنتمى وظيفتك الي هذه المجموعة ؟

نعم ☐ لا ☐

(٥) اذا كانت الاجابة بنعم فحدد عدد العمال المناسبين لاداء وظيفتك

....

....

....

....

....

(ج) مجموعة الوظائف الروتينة الذهنية

تتميز هذه

الوظائف بأنه من الصعب قياس ناتج العمل المؤدي قياسا كميا كما ان هذه الوظائف وان كانت روتينية الا انها لاتتكرر بنفس الصورة علي مدار السنة ومن ثم فان أي محاولة للتنبؤ بالاعداد المطلوبة منها يصحبها غالبا درجة عالية من المخاطرة لذا يفضل تحديد هذه الاعداد المطلوبة من العمالة استنادا الي اسلوب التجربة والخطأ وان كان يفضل دائما البدء باعداد محدودة والانتظار الي تثبت ظروف العمل الحاجة الي تعينيات جديدة .

تطبيق

(١) حدد بوضوح خمسة من الوظائف التي تنتمى الي هذه المجموعة :

١ --

٢ --

٣ --

٤ --

٥ --

(٢) حدد ما اذا كانت وظيفتك تنتمى الى هذه المجموعة

☐ نعم ☐ لا

(٣) فى حالة الاجابة بنعم يرجى تحديد العدد المناسب من العمال اللازم لاداء وظيفتك موضحا الاسس التي يتم الاعتماد عليها

----

٢ مجموعة الوظائف الاشرافية :

يتم تحديد عدد العاملين اللازمين لتلك الوظائف

عن طريق تحديد عدد العلاقات التى يمكن ان يباشرها المشرف بكفاءة مع ملاحظة انه :

لايوجد هناك اتفاق بين الكتاب علي الحد الاقصي لعدد العلاقات التي يمكن أن يباشرها المشرف بكفاءة كما ان الالتزام بقاعدة ثابتة وتطبيقها في جميع المجالات قد يترتب عليه اخطاء يصعب معالجتها وعموما فانه يتحكم في تحديد الحد الاقصي لهذه العلاقات مجموعة من النقاط من اهمها :

- مستوي مهارة المرؤوسين والرؤساء
- مدي الالتزام بقواعد العمل وروتينه
- التوزيع المكاني للعماله ونظم الاجور المعمول بها
- عدد العماله التابعة لكل نشاط رئيسى

الاسلوب المتبع في توزيع الانشطة االفرعية داخل الانشطة الرئيسية

وعموما فانه يمكن تحديد النوعيات التالية من العلاقات :

(أ) الفردية (وهي تنشأ بين الرئيس ومرؤوسيه) ويتم تحديدها بيا وفقا للمعادلة الاتية :

عدد العلاقات الفردية = عدد وظائف المرؤوسين

(ب) الثنائية (وهي العلاقة التي يشرف عليها الرئيس وهي تنشأ بين كل مرؤوس وزميله) ويتم تحديدها حسابياً وفقا للمعادلة الآتية :

عدد العلاقات الثنائية = عدد المرؤوسين× (عدد المرؤوسين−١) ÷ ٢

(ج) الجماعية (وهي العلاقات التي يشرف عليها الرئيس وتنشأ بين كل مرؤوس وزملائه) ويتم تحديدها حسابياً وفقاً للمعادلة الآتية :

عدد العلاقات الجماعية = (عد المرؤوسين)^{٢} − (عدد المرؤوسين +١)

وعلى ذلك يكون مجموع عدد العلاقات التي يشرف عليها المشرف

= عدد العلاقات الفردية + عدد العلاقات الثنائية + عدد العلاقات الجماعية

تدريب

اذا كانت البيانات المتاحة عن الوظائف الموجودة فى قاعدة الهرم التنظيمى بشركة السويس لتصنيع البترول واذا كانت الشركة تلتزم بان تكون النسبة بين عدد الرؤساء والمرؤوسين ١ : ٥ .

اسم الوظيفة	عدد الوظائف
الانتاج	٨٠٠
البيع	٢٠٠
الشئون المالية	٢٥٠
الشئون الادارية	١٥٠

المطلوب :

تحديد عدد المشرفين المطلوبين لاداء العمل ؟

الحل :

عدد وظائف الاشراف

وظيفة الانتاج = ٨٠٠ ÷ ٥ = ١٦٠

وظيفة البيع = ٢٠٠ ÷ ٥ = ٤٠

الشئون المالية = ٢٥٠ ÷ ٥ = ٥٠

الشئون الادارية = ١٥٠ ÷ ٥ = ٣٠

∴ عدد المشرفين الذين يشرف عليهم رئيس مجلس الادارة =

= ١٦٠+٤٠+٥٠+٣٠= ٢٨٠ مشرف

وبتطبيق القاعدة ١ :٥ فانه لايمكن لرئيس مجلس الادارة أن يشرف على هذا العدد ومن ثم لابد من انشاء مستوى ثانى من الاشراف لتصبح الاعداد كما يلي :

وظيفة الانتاج = ١٦٠ ÷ ٥ = ٣٢

وظيفة البيع = ٤٠ ÷ ٥ = ٨

الشئون المالية = ٥٠ ÷ ٥ = ١٠

الشئون الادارية = ٣٠ ÷ ٥ = ٦

∴ عدد المشرفين الذين سيشرف عليهم رئيس مجلس الادارة =

٣٢+٨+١٠+٦=٥٦

وبتطبيق القاعدة ١ : ٥ فانه لايمكن لرئيس مجلس ادارة أن يشرف علي هذا العدد ومن ثم لابد من انشاء مستوى اشرافي ثالث لتصبح الاعداد كما يلي :

وظيفة الانتاج = ٣٢ ÷ ٥ = ٦,٤ = ٧ تقريبا

البيع = ٨ ÷ ٥ = ١,٦ = ٢ تقريبا

الشئون المالية = ١٠ ÷ ٥ = ٢

الشئون الادارية = ٦ ÷ ٥ = ١،٢ = ٢ تقريبا

∴ عدد المشرفين الذين يشرف عليهم رئيس مجلس الادارة =

٧+٢+٢+٢= ١٣

وبتطبيق القاعدة ١ : ٥ فانه لا يمكن لرئيس مجلس الادارة ان يشرف علي هذا العدد ومن ثم لابد من انشاء مستوي اشرافي لتصبح الاعداد كما يلي :-

وظيفة الانتاج = ٧ ÷ ٥ = ١,٤ = ٢ تقريبا

وظيفة البيع = ٢ ÷ ٥ = ١ تجاوزا

الشئون المالية = ٢ ÷ ٥ = ١ تجاوزا

الشئون الادارية = ٢ ÷ ٥ = ١ تجاوزا

.. عدد المشرفين الذين يشرف عليهم رئيس مجلس الادارة

= ٢ + ١ + ١ + ١ = ٥

والان يصبح الهرم الوظيفى علي النحو التالي :

المستويات / الانشطة	الانتاج	البيع	الشئون المالية	الشئون الادارية
القاعـــــدة	٨٠٠	٢٠٠	٢٥٠	١٥٠
المستوي الاول	١٦٠	٤٠	٥٠	٣٠
المستوي الثاني	٣٢	٨	١٠	٦
المستوي الثالث	٧	٢	٢	٢
المستوي الرابع	٢	١	١	١
الاجمـــالى	١٠٠١	٢٥١	٣١٣	١٨٩

هذا مع ملاحظة أن هذه النتائج قد تكون مقبولة وقد تحتاج الى تعديل وفقاً لظروف العمل.

تطبيق

١ هل تنتمى وظيفتك الي تلك المجموعة ؟

☐ نعم ☐ لا

٢ اذا كانت الاجابة بنعم فحدد عدد المشرفين المناسبين لاداء وظيفتك

---

٣ حدد عدد الوظائف الموجودة اسفل الهرم التنظيمى بشركتك وحدد عدد المشرفين المطلوبين لاداء العمل .

---

٤ في ضوء البيانات التالية حدد عدد المشرفين المطلوبين لاداء العمل بشركة انابيب البترول مع الالتزام بالقاعدة التى تنصح بان تكون النسبة ١ : ٤

اسم الوظيفة	عدد الوظائف
وظيفة الانتاج	١٢٠٠
وظيفة البيع	٨٠٠
الشئون المالية	٤٠٠
الشئون الادارية	١٦٠

العوامل المؤثرة على تحديد ساعات العمل الفعلية :

يتأثر الوقت الفعلي

الذي يستطيع العامل اعطاءه للعمل بعدة عوامل منها :-

أ- الاجازات السنوية والتي تحددها لائحة العاملين

ب- الاجازات الرسمية والتي يحددها النظام المتبع في الدولة وذلك من واقع التقويم السنوي

ج- الاجازات المرضية وتحسب علي اساس متوسط الاجازات المرضية خلال السنوات الماضية .

د- اوقات الراحة المقررة ويحددها نظام العمل داخل المؤسسة .

ثانياً تحديد عدد العمالة المستقبلية

تستخدم هنا مجموعة من الطرق من اهمها :

١ الطرق الاحصائية

يستخدم التحليل الاحصائي في تقدير حجم العمالة المستقبلية وذلك تحت القيود التالية :

(أ) توافر مجموعة البيانات الخاصة بالانتاج أو المبيعات على هيئة سلسلة زمنية منتظمة ومتصلة .

(ب) ان تكون المتغيرات الاساسية (المتغير التابع والمستقل) مرتبط مع بعضها البعض في شكل علاقات رياضية منطقية .

(ج) توافر بيانات عن نوعيات القوي العاملة داخل المستويات الادارية المختلفة.

والهدف من استخدام هذه الطرق التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوي العاملة من واقع ارقام الاستثمارات او الانتاج او المبيعات وذلك كمتغير مستقل يدخل مع القوي العاملة كمتغير تابع ويمكن بحث هذه العلاقة عن طريق معامل الارتباط بين الظاهرتين

$$\text{ر} = \frac{\text{ن مجـ س ص} - \text{مجـ س مجـ ص}}{\sqrt{[\text{ن مجـ س}^{2} - (\text{مجـ س})^{2}]\,[\text{ن مجـ ص}^{2} - (\text{مجـ ص})^{2}]}}$$

وتتضح اهمية معامل الارتباط في تحديد ما اذا كانت العلاقة بين الازواج من الارقام علاقة حقيقية او علاقة ناشئة عن الصدفة .

تدريب

بفرض وجود علاقة بين ارقام الانتاج والقوي العاملة بشركة دينا للمقاولات لعدة سنوات سابقة فكيف يمكن تفسير العلاقة بينهما :

السنوات	الانتاج (بالمليون)	القوي العاملة (بالالاف)
١٩٩٠	٥	٤
١٩٩١	٣	٦
١٩٩٢	٨	٩
١٩٩٣	٥	٣
١٩٩٤	٦	٧

واذا علمنا أن حجم الانتاج المخطط لعام ١٩٩٥ هو (١٥) وحدة .

والمطلوب

تقدير حجم العمالة المتوقع عام ١٩٩٥ .

الحـــل

يرمز للانتاج بالرمز (س) ، والقوي العاملة بالرمز (ص)

س	ص	س٢	ص٢	س ص
٥	٤	٢٥	١٦	٢٠
٣	٦	٩	٣٦	١٨
٨	٩	٦٤	٨١	٧٢
٥	٣	٢٥	٩	١٥
٦	٧	٣٦	٤٩	٤٢
٢٥	٣٠	١٥٩	١٩١	١٦٧
سَ = ٥	صَ = ٦			

$$ر = \frac{ن مجـ س ص - مجـ س مجـ ص}{\sqrt{[ن مجـ س^٢ - (مجـ س)^٢] [ن مجـ ص^٢ - (مجـ ص)^٢]}}$$

$$= \frac{٣٠ \times ٢٥ - ١٦٧ \times ٥}{[٥ \times ١٥٩ - (٢٥)^٢] [٥ \times ١٩١ - (٣٠)^٢]}$$

$$= \frac{٧٥٠ - ٨٣٥}{(٧٩٥ - ٦٢٥) (٩٥٥ - ٩٠٠)}$$

$$= \frac{٨٥}{١٧٠ \times ٥٥} = \frac{٨٥}{٩٣٥٠} = \frac{٨٥}{٩٦,٧} = ٠,٨٨$$

$$\therefore ص م = \bar{ص} - \frac{مجـ س ص}{مجـ س^٢} (س م - \bar{س})$$

حيث ص م حجم العمالة المتوقـــع

س م حجم الانتاج المخطط

$$\therefore ص م = ٦ + \frac{١٦٧}{١٥٩} \times (١٥-٥)$$

$$= ٦ + \frac{١٦٧}{١٥٩} \times ١٠ = ١٦,٥$$

∴ حجم العمالة المتوقع عام ١٩٩٥ بالالاف = ١٦,٥ × ١٠٠٠ = ١٦٥٠٠

تطبيق

١ في ضوء البيانات التالية المطلوب تقدير الحجم المتوقع للعمال عام ١٩٩٥ علماً بأن الانتاج المخطط ٢٥٠٠٠ وحده

السنة	حجم الانتاج بالالف	عدد العمالة بالالف
١٩٩٠	١٠	٥
١٩٩١	١٥	٧
١٩٩٢	١٧	٩
١٩٩٣	١٧	٤
١٩٩٤	٢٢	٨

٢ هل يمكنك الحصول علي البيانات السابقة من مقر عملك

☐ نعم ☐ لا

٣ في حالة الاجابة بنعم يرجي تقدير حجم العمالة المطلوبة لعملك عام ١٩٩٧

---

٢ طريقة معدلات الاداء

وتعتمد هـذه الطريقـة علي وضع معدلات اداء نمطية لكل نوعية من نوعيات القوي العاملة ويتـم حسـاب متوسـط اداء الفـرد مـن خلال المعادلة التالية :

متوسط اداء الفرد=	حجم الانتاج الذي تم انجازه بالفعل الزمن الفعلي الذي يستغرقه العامل في انتاج هذا الحجم

تدريب

اذا توافـرت لدينـا بيانـات عـن حجـم الانتـاج لاعـوام ١٩٩٠،١٩٩١،١٩٩٢ وكانت علي التوالى ١٠٠،١٥٠،٢٤٠ وحـدة وكـانت عدد ايام العمل ٣٠٠ يوم عمل فيتم حساب اداء العامل علي النحو التالي :

المطلوب :

تحديد عدد العمالة المطلوبة بالشركة .

الحل :

الزمن الفعلي = ٣٠٠ × ٣ = ٩٠٠ ساعة / عمل

حجم الانجاز الكلي = ١٠٠ + ١٥٠ + ٢٤ = ٤٩٠ وحدة

∴ متوسط اداء العامل = $\frac{٤٩٠}{٩٠٠}$ ×١٠٠٪ = ٥٤ ٪ تقريبا

عدد العاملين بالشركة علي الترتيب = $\frac{١٠٠}{,٥٤}$ ، $\frac{١٥٠}{,٥٤}$ ، $\frac{٢٤٠}{,٥٤}$

= ١٨٥ ، ٢٧٧ ، ٤٤٤

واذا فرض ان حجم الانتاج المتوقع عام ١٩٩٣ هو ٣٨٠ وحده يكون :

عدد العاملين المتوقع = ٣٨٠ ÷ ٠,٥٤ = ٧٠٤ عامل

تطبيق

١ في ضوء البيانات التالية احسب متوسط اداء العامل في شركة انابيب البترول بالسويس واذا علمت أن الانتاج المخطط لعام ١٩٩٦ هو ٢٧٠٠٠ وحده فما هو حجم العمالة المتوقع ؟

السنة	حجم الانتاج بالوحدات
١٩٩٣	١٣٠٠٠
١٩٩٤	١٧٠٠٠
١٩٩٥	٢٥٠٠٠

ساعات العمل الفعلية السنوية ٣٠٠ ساعة / عمل

٢ هل يمكنك حساب متوسط اداء العامل في شركتك

نعم ☐ لا ☐

٣ في حالة الاجابة بنعم يرجي تحديد البيانات المطلوبة

---

٣ النماذج

يهدف استخدام النماذج الي تحليل التحركات المختلفة للافراد من والى الوظائف المختلفة ويتطلب ذلك تحديد احتمالات بقاء الموظف فى وظيفة معينة او انتقالة الى وظيفة اخري مع افتراض ثابت الاحتمالات من فترة زمنية لاخرى . ومن امثلة النماذج شائعة الاستخدام تحليل سلاسل ماركوف .

تدريب

فى ظل البيانات التالية والمستخرجه من سجلات شركة حازم الصيرفي عن وظيفتي لحام وبراد عن الخمس سنوات الماضية (٩٠،٩١،٩٢،٩٣،٩٤)

عدد اللحامين اول السنة	عدد البرادين اول السنة	عدد اللحامين الذين استمروا خلال العام	عدد البرادين الذين استمروا خلال العام
١٥٠	٩٠	٨٠	٦٠

عدد المنقولين الى وظيفة لحام	عدد المنقولين الى وظيفة براد	عدد تاركى الخدمة من وظيفة لحام	عدد تاركى الخدمة من وظيفة براد
٩	٢٠	١٠	١٥

والمطلوب

١- بناء سلسلة ماركوف التي تبدأ بوظيفة لحام لعامي ١٩٩٦،٩٥

٢- احتمال البقاء في وظيفة براد فى نهاية العام ١٩٩٦ لمن يشغل وظيفة لحام اول عام ١٩٩٥

٣- بيان احتمال ترك الخدمة لعامى ١٩٩٦،٩٥ من بين شاغلي وظيفة لحام علما بانه لايسمح بالعودة الي الخدمة بعد الخروج منها .

الحل :

تستخدم حاليا الرموز التالية والخاصة بما يلي :

وظيفة لحام يرمز لها بالرمز (س)

وظيفة براد يرمز لها بالرمز (ص)

ترك الخدمة يرمز لها بالرمو (ع)

أولا بناء سلاسل ماركوف :

ويستلزم ذلك حساب الاحتمالات التالية :

$$\text{احتمال البقاء في كل وظيفة} = \frac{\text{عدد الباقين في نهاية السنة}}{\text{العدد الكلي في أول السنة}}$$

(١) احتمال البقاء في وظيفة س = $\frac{٨٠}{١٥٠}$ = ,٥

(٢) احتمال البقاء في وظيفة س= $\frac{٦٠}{٩٠}$ = ,٧

احتمال الانتقال من وظيفة الى اخري (س ← ص) ، (ص ← س)

$$= \frac{\text{عدد المنقولين من وظيفة لأخري}}{\text{العدد الكلى في اول السنة}}$$

١) احتمال س ← ص = $\frac{٩}{١٥٠}$ = ٠,٦

٢) ص ← س = $\frac{٢٠}{٩٠}$ = ٠,٢٢

$$\text{احتمال ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد تاركي الخدمة}}{\text{العدد الكلي اول السنة}}$$

احتمال ترك الخدمة من (س) اول السنة $= \frac{١٠}{١٥٠} = ٠٧,٠$ تقريبا

احتمال ترك الخدمة من (ص) اول السنة $= \frac{١٥}{٩٠} = ١٧,٠$ تقريبا

.. احتمال العودة الي الخدمة بعد الخروج منها = صفر

.. مجموع الاحتمالات = ١

.. احتمال العودة للخدمة هو المكمل للواحد الصحيح

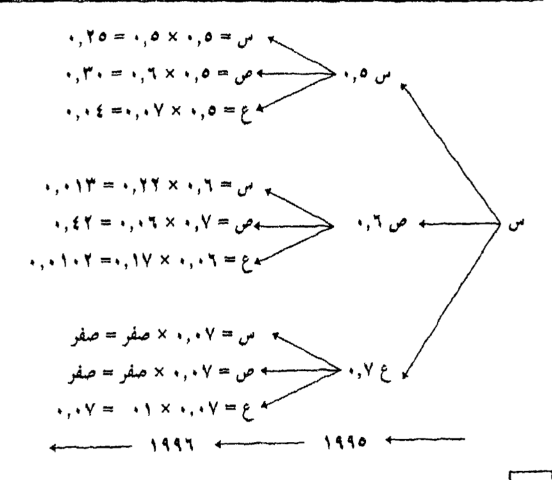
.. احتمال ترك الخدمة من الوظيفة (س) والرجوع اليها $= \frac{\text{صفر}}{١٥٠} =$ صفر

.. احتمال ترك الخدمة من الوظيفة (ص) والرجوع اليها $= \frac{\text{صفر}}{٩٠} =$ صفر

.. احتمال بقاء تاركي الخدمة ممن انتقلوا اليها خلال السنة = ١ - صفر - صفر = ١

والان يتم رسم سلاسل ماركوف التي توضح العمليات الحسابية السابقة علي النحو التالي بدأ بالوظيفة (س)





ثانيا يتم حساب احتمالات البقاء في وظيفة براد في نهاية عام ١٩٩٦ ممن كان يشغل وظيفة لحام في بداية سنة ١٩٩٥ من خلال الشكل السابق وذلك على النحو التالى :

س ←س ← ص وقيمة الاحتمال = ,٠٣

س ← ص ← ص وقيمة الاحتمال = ,٠٤٢

س ← ع ← ص وقيمة الاحتمال = صفر

∴ الاحتمال = ٠,٠٣ + ,٠٤٢ + صفر = ,٠٧٢

ثالثا يتم حساب احتمال ترك الخدمة خلال عامى ٩٥ ، ١٩٩٦ من كانوا يشغلون وظيفة براد أول عام ١٩٩٥ من خلال الشكل السابق وذلك على النحو التالى :-

س ← س ← ص وقيمة الاحتمال = ,٠٤

س ← ص ← ع وقيمة الاحتمال = ,٠١٠٢

س ← ع ← ع وقيمة الاحتمال = ٠,٠٧

∴ الاحتمال = ,٠٤ + ,٠١ + ,٠٧ = ٠,١٢

تطبيق

١ اعد حل التمرين السابق بدء من وظيفة براد

٢ حاول معنا تحليل حركية العمالة في ظل البيانات التالية والمستخرجة من شركة مختار للاجهزة الكهربائية عن وظيفة كاتب حسابات ومندوب مبيعات عن السنوات من ٩٠، ٩١، ٩٢، ٩٣، ٩٤

- عدد موظفي كاتبي الحسابات أول السنة ١٥٠٠ موظف
- عدد موظفي مندوبى المبيعات اول السنة ٦٠٠ موظف
- عدد المستمرين في العمل من كاتبي الحسابات ٧٠٠ موظف
- عدد المستمرين في العمل من مندوبي المبيعات ٣٠٠ موظف
- عدد المنقولين من وظيفة كاتب حسابات الي وظيفة مندوبى مبيعات خلال العام ١٥٠ موظف
- عدد المنقولين من وظيفة مندوبي مبيعات الي وظيفة كاتب حسابات خلال العام ٢٠٠ موظف
- عدد تاركي الخدمة من وظيفة مندوبى ميعات ٩٠ موظف
- عدد تاركي الخدمة من وظيفة كاتب حسابات ٨٠ موظف

والمطلوب

١- بناء سلسلة ماركوف بدأ من وظيفة كاتب حسابات للاعوام ١٩٩٥ ، ١٩٩٦

٢- احتمال الوجود في وظيفة مندوب مبيعات في نهاية عام ١٩٩٦
ممن كانوا يشغلون وظيفة كاتب حسابات عام ١٩٩٥

٣- احتمالك ترك الخدمة في عامى ١٩٩٥،١٩٩٦ من بين من كانوا
يشغلون وظيفة مندوب مبيعات في اول عام ١٩٩٥

٤- اعادة بناء سلسلة ماركوف بدأ من وظيفة مندوب مبيعات

٣ هل يمكنك تحليل حركية العمالة في الجهة التي تعمل بها

☐ نعم ☐ لا

٤ ما هي البيانات التى تحتاج اليها .... ؟



العوامل المؤثرة على تحديد ساعات العمل المستقبلية

(أ) الغياب

ونقصد به انقطاع العامل عن الحضور الي مقر عمله مما يقلل من عدد الافراد المتاحين للعمل ويتم حساب معدل الغياب كالاتي :-

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{مجموع ايام الغياب}}{\text{اجمالي عدد ساعات العمل}}$$

تدريب

في ظل البيانات التالية :–

عدد العاملين أول الفترة	١٢٠ عامل
عدد العاملين في نهاية الفترة	١٠٠ عامل
عدد مرات الغياب خلال الفترة	٥٥٠ مرة
عدد ايام الغياب	٤٨٠٠ يوم
عدد ايام العمل في السنة	٣٥٠ يوم
ساعات العمل الاضافية	٩٥٠ يوم

علما بانه قد اوقف ستة من العاملين عن العمل كل منهم لمدة خمسة عشر يوما .

فالمطلوب :

حساب معدلات الغياب .

الحل :

$$\text{متوسط عدد العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين أو الفترة + عدد العاملين أخر الفترة}}{٢}$$

$$= \frac{١٢٠+١٠٠}{٢} = \frac{٢٢٠}{٢} = ١١٠ \text{ عامل}$$

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد مرات الغياب}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

$$= \frac{٥٥٠}{١١٠} = ٥ \text{ مرات}$$

$$\text{معدل شدة الغياب} = \frac{\text{عدد الايام المفقودة بسبب الغياب}}{\text{عدد مرات الغياب}}$$

$$\frac{٤٨٠٠}{٥٥٠} = ٨,٧ \text{ يوم}$$

معدل ايام العمل المفقودة

$$= \frac{\text{عدد ايام العمل المفقودة سبب الغياب – الفقد نتيجة الايقاف}}{\text{عدد ايام العمل العادية + عدد ايام العمل الاضافية}} \times ١٠٠$$

$$= \frac{٤٨٠٠ - ٦ \times ١٥}{١١٠ \times ٣٥٠ + ٩٥٠} = \frac{٤٨٠٠ - ٩٠}{٣٨٥٠٠ + ٩٥٠} \times ١٠٠$$

$$= \frac{٤٧١٠}{٣٩٤٥٠} \times ١٠٠ = ١١,٩ \text{٪}$$



تطبيق

١ في ظل البيانات التالية عن عامي

١٩٩٥/ ١٩٩٦

	١٩٩٥	١٩٩٦
متوسط عدد العاملين	١٨٠	٢١٠
عدد مرات الغياب	٢٧٠	٢٩٠
عدد ايام الغياب	١٩٠٠	٢١٠٠
عدد ايام الوقف عن العمل	٥٠	٧٠
عدد ايام العمل الاضافية	٣٠٠٠	٣٢٠٠
عدد ايام العمل العادية فى السنة	٣٥٠ يوماً	

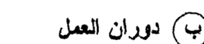
والمطلوب...

حساب معدلات الغياب ...

٢ هل يمكنك تدبير كافة البيانات التي تمكنك من قياس معدلات الغياب في جهة عملك .

☐ نعم ☐ لا

٣ في حالة الاجابة بنعم فالمطلوب حساب معدلات الغياب في جهة عملك والتعليق عليها .



ب) دوران العمل

حيث يشير دوران العمل الي حركية القوي العاملة داخل المنظمة (خروج العمال نتيجة الانتقال أو المعاش أو الفصل او الوفاة او الترقية ..بالاضافة الى حركة انضمام العمال الجدد للمنظمة) ويتم حساب معدل دوران العمل من خلال المعادلات الاتية :

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد الافراد تاركي الخدمة خلال الفترة الزمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times ١٠٠$$

$$\text{معدل الانضمام} = \frac{\text{عدد الافراد الذين يتم تعينهم خلال الفترة الزمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times ١٠٠$$

.. $$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الافراد الذين تم تعينهم + عدد الافراد تاركي العمل خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$$

تدريب

في ضوء البيانات التالية والمتوافرة عن شركة عبد العاطي للمقاولات لعامي ١٩٩٤/١٩٩٥

عدد العاملين أول المدة ١٩٩٤	٥٢ عامل
عدد العاملين تاركي العمل خلال عام ١٩٩٤	١٠ (منهم ٤ فيسن التقاعد)
عدد العاملين خلال عام ١٩٩٤	١١
عدد العاملين خلال عام ١٩٩٥	٨
عدد العاملين اخر ديسمبر ١٩٩٥	٤٠
عدد العاملين تاركي العمل خلال ١٩٩٥	٥

والمطلوب

حساب معدل دوران العمالة ....

الحل

معدل الدوران سنة ١٩٩٤

عدد العاملين أخر الفترة = عدد العاملين أول الفترة + المعينين – تاركي العمل

= ٥٢ + ١١ – ١٠ = ٥٣ عامل

متوسط عدد العاملين $= \frac{٥٣ + ٥١}{٢} = \frac{١٠٤}{٢} = ٥٢$ عامل

معدل الانفصال $= \frac{١٠}{٥٢} \times ١٠٠ = ١٩$ ٪ تقريبا

معدل الانضمام $= \frac{١١}{٥٢} \times ١٠٠ = ٢١$ ٪ تقريبا

معدل دوران العمل $= \frac{١٠ - ٤}{٥٢} \times ١٠٠ = ١٢$ ٪ نقريبا

تطبيق

١ احسب المعدلات السابقة بالنسبة لعام ١٩٩٥

---

٢ هل يمكنك الحصول علي البيانات السابقة من جحهة عملك

☐ نعم ☐ لا

٣ في حالة الاجابة بنعم فالمطلوب تحديد معدل دوران العمل في جهة عملك والتعليق علي ذلك

---

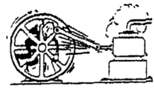
٤ اذا توافرت لديك البيانات التالية فاحسب معدل دوران العمل

عدد العاملين أول الفترة ١٢٠ عامل

عدد العاملين المعينين خلال الفترة ٣٠ عامل

عدد العاملين المحالين الي التقاعد ٦ عامل

عدد العاملين في نهاية الفترة ٨٥ عامل



ج) اصابات العمل

تؤثر اصابات العمل الى حد كبير في عدد ساعات العمل الفعلية المتاحة ويتم حساب معدل اصابات العمل من خلال المعادلة الاتية :

$$\text{معدل اصابات العمل} = \frac{\text{مجموع عدد اصابات العمل} \times \text{عدد ساعات العمل الفعلية}}{\text{مجموع ساعات العمل الكلية}}$$

تدريب

اذا توافرت لدينا البيانات التالية :

نوع الحادث	العدد		
	١٩٩٠	١٩٩١	١٩٩٢
يد / اصبع	٢٠	٣٠	٣٥
ساق / قدم	١٠	٩	٥
رأس / رقبة	٥	٥	٢
صدر / ظهر	٩	١٢	٩
المجموع	٤٤	٥٦	٥١

واذا علمت ان عدد الموظفين ٢٠٠ عامل

عدد ساعات العمل السنوية لكل موظف ٢٠٠٠ ساعة

عدد ساعات العمل الكلية السنوية ٢٩٥,٠٠٠ ساعة

المطلوب :

حساب معدلات الاصابة للاعوام السابقة ..

الحل :

.. معدل الاصابة لعام ١٩٩٠ = (٤٤ × ٢٠٠ × ٢٠٠) / ٢٩٥٠٠٠

= ١٧٦٠٠٠٠٠ / ١٩٥٠٠٠ = ٥٩,٧ ٪

تطبيق

١ احسب معدلات الاجابة لعامي ٩١/١٩٩٢

٢ هل يمكنك استخراج البييانات السابقة من جهة عملك

☐ نعم ☐ لا

٣ في حالة الاجابة بنعم يرجي حساب معدل الاصابة في جهة عملك والتعليق عليها


الفصل الخامس
تخطيط القوى العاملة
تحليل هيكل العمالة

مقدمة

يعتبر تحليل هيكل العمالة هو الخطوة الاخيرة فى تخطيط القوى العاملة حيث يتم :-

١- مقارنة الارقام الفعلية للعمالة بالارقام المقدرة وذلك بقصد التعرف على الفائض او العجز الاجمالى فى الارقام الفعلية .

٢- توزيع العمالة بين الانشطة الرئيسية (البيع والانتاج) والانشطة الفرعية (الخدمات) حتى يمكن التعرف على نسبة العاملين فى مجال الخدمات الى العاملين فى مجال الانتاج حيث يجب ان تقل هذه النسبة عن الواحد الصحيح مع احتمال زيادتها سنويا بزيادة درجة الالية .

٣- توزع العمالة على الاقسام المختلفة بالمشروع ثم على الاقسام التابعة لها وذلك حتى يمكن التاكد من وجود توازن بين الاقسام ويساعد ذلك على معالجة أى اختلال فى توزيع العمالة .

٤- توزع العمالة حسب التخصص او المهن بين الادارات حتى تستطيع المنشاة ان تحقق الاستفادة القصوي من التخصصات الموجودة بها والتعرف على الاسباب الحقيقية وراء انخفاض مستوى الخدمة او تخلف الانتاج والذى قد يكون راجعا الى وجود بعض الموظفين يعملون بعيدا عن تخصصاتهم .

٥- توزع العمالة حسب الدرجات المالية لتحديد الاجور الواجب دفعها لكل مجموعة وبالتالي الرقم الكلى للاجور .

٦- توزع العمالة حسب الجنس بين الاقسام والمهن المختلفة لتحديد نسبة الاناث الى الذكور وهل ترجع زيادة او نقص الانتاجية الى اختلاف الجنس.

النماذج المستخدمة فى تحليل هيكل العمالة (١)

بعد ان يتم وضع خطة القوي العاملة تتم الترجمة الى وظائف وتخصصات ومهارات ويتم تحديد العدد المطلوب من كل وظيفة وتخصص وكذا العدد المطلوب فى كل ادارة وقسم كما يتم توزيع العاملين حسب فئات السن والجنس والدرجات المالية ثم بعد ذلك يتم تصميم السجلات والمستندات التالية :

١) سجلات توضح تطور حجم الانتاج والمبيعات وانتاجية العاملين .

٢) سجلات توضح تطور حجم العاملة والاجور

٣) بطاقة معلومات تحتوى على كافة البيانات الخاصة بالقوى العاملة من حيث التخصص والوظيفة والسن ومحل الاقامة والدرجة العلمية

٤) بطاقة تحليل المخزون من القوى العاملة

٥) بطاقة الاحلال البشرى

(١) د. محمد عثمان اسماعيل – اداة الموارد البشرية – دار النهضة العربية ص ١٤٤-١٤٦

وفيما يلى صور من نماذج تلك البطاقات :

نموذج بطاقة الاحلال البشرى

الاسم ———— السن ———— تاريخ التعين / / ١٩٩

الوظيفة الحالية ———— مدة الخدمة ————

المؤهل الدراسى ———— الربط المالى ————

الوظائف السابقة

١- ————

٢- ————

٣- ————

٤- ————

الوظيفة التى يمكن ان تتم الترقية عليها ————

تاريخ الترقية ————

اسم الموظف البديل ———— العمر ———— مدة الخدمة ————

المؤهل ———— الوظيفة الحالية للبديل ———— تاريخ التعين ————

تاريخ الترقية المتوقع للموظف البديل ————

توقيع -

مسئول شئون الافراد

بطاقة تحليل العمالة

الاســـــم　　　　　　　　　　الجنس

تاريخ التعين　　　　　　　　　　السن

الوظيفة الحالية　　　　　　　　　　مدة الخدمة

المؤهل الدراسي　　　　جهة الحصول عليه　　　　التاريخ / / ١٩

التخصص العام　　　　　　　　　　التخصص الدقيق

الوظائف السابقة

١-	٢-
٣-	٤-

الخبرات السابقة

١-	٢-
٣-	٤-

الدورات التدريبية

١-	٢-
٣-	٤-
٥-	٦-

تقدير تقيم كفاءة الاداء

السنة	التقدير

توقيع

المسئول بادارة الافراد

تطبيق

١ باستخدام النماذج التالية وفي ضوء الارقام الافتراضية التى يمكنك الاستعانة بها ضع خطة العمالة للشركة العامة للبترول عام ١٩٩٥ .

جدول رقم (١)

عدد العاملين المتوقع تركهم للعمل بسبب التقاعد

عام ١٩٩٥

الادارة	الوظيفة	الفئة المالية	العدد	تاريخ الاحالة للتقاعد

جدول رقم (٢)

عدد العاملين المتوقع تركهم للعمل سبب الوفاة

والنقل والفصل

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة	الادارة التى يعمل بها
الوفاة				
الاستقالة				
النقل				
الفصل				

جدول رقم (٣)

احتياجات الادارات المختلفة من القوى العاملة عام ١٩٩٥

الادارة	الوظيفة	الفئة المالية	العدد المطلوب

جدول رقم (٤)

خطة القوى العاملة لعام ١٩٩٥

تاركي الخدمة / الفئة المالية حسب الادارات	١٠	٩	٨	٧	٦
ادارة					
التقاعد					
ترك الخدمة					
التوسعات					
التغير التنظمي					
اجمالى الاحتياجات					

٢ باستخدام النماذج التالية وفى ضوء الارقام الافتراضية التى يمكنك الاستعانة بها ضع هيكل العمالة للجمعية التعاونية للبترول

جدول رقم (١)

العمالة الفعلية والمقدرة وموزعة حسب الانشطة والادارات

عام ١٩٩٥

الاقسام	قسم			قسم			الاجمالى		
الانشطة	فعلى	تقديرى	فرق	فعلى	تقديرى	فرق	فعلى	تقديرى	فرق

جدول رقم (٢)

توزيع العمالة بين الانشطة المختلفة (رئيسى ثم خدمات)

اسم الوظيفة / الاقسام	قسم	قسم		اجمالى
نشاط رئيسى				
نشاط خدمى				

جدول رقم (٣)

توزيع العمالة الخاصة بكل ادارة على اقسامها المختلفة التابعة لها

الاقسام الانشطة	قسم	قسم	قسم			اجمالى
ادارة..... الوظائف						

جدول رقم (٤)

توزيع العمالة حسب المهن بين الادارات المختلفة

الادارات المهن	ادارة...	ادارة...		اجمالى
المهن				

جدول رقم (٥)

توزيع العمالة من كل مهنة حسب فئات العمر

المهن فئات العمر	٢٠-٣٠	٣٠-٤٠	....	....

جدول رقم (٦)

توزيع العمالة من كل ادارة حسب الدرجات المالية

الادارات	الادارات				اجمالى
الفئات المالية	ادارة ...	ادارة ...	ادارة ...		

جدول رقم (٧)

توزيع العمالة في كل مهنة وادارة

حسب الجنس

الادارات / المهن	ادارة		ادارة				الاجمالى	
	ذكور	اناث	ذكور	اناث			ذكور	اناث

٣ والان عزيزي الدارس فى ضوء البيانات التالية حاول ان تقدر حجم العمالة عام ١٩٩٥ ثم خطة العمالة لهذا العام :

السنة	عدد العاملين	جم المبيعات
١٩٩٠	٤٠٠	٣٠,٠٠٠
١٩٩١	٥٠٠	٣٥,٠٠٠
١٩٩٢	٦٠٠	٣٧,٠٠٠
١٩٩٣	٧٠٠	٣٩,٠٠٠
١٩٩٤	٨٠٠	٤١,٠٠٠

المعروض من قوة العمل

الدرجة المالية	السنة	اجمالى عدد العاملين فى بداية العام	النقص المحتمل				الزيادة المحتملة			اجمالى عدد العاملين آخر العام
			نقل	معاش	فصل	اخرى	ترقيات	تعيينات	اخرى	
الاولى	١٩٩٥	٨٠٠	٥	١١٥	٣	١٠	٥	٥	١٠	٧٠٠

تطبيق عام [1]

في ضوء البيانات التالية ضع الخطة العامة للعمالة بشركة هايدى لصناعة محركات الديزل لعام ١٩٨٠

أولا : حجم القوى العاملة الحالية بالشركة :

بلغ حجم الشركة ٢٠٠٠ من العاملين وذلك في نهاية ١٩٧٩ .

ثانيا : البيانات الخاصة بحجم القوى العاملة المنتظر ان تترك العمل خلال عام ١٩٧٩ بسبب الاحالة للتقاعد :

جدول رقم (١) عدد العاملين المتوقع ان يتركوا العمل في عام ١٩٧٩ بسبب الاحالة للتقاعد

الادارة	الوظيفة	الفئة المالية	العدد	تاريخ الاحالة للتقاعد
١-الادارة العامة للمصانع				
ادارة الانتاج				
	عامل نظافة	٩	١	٧٥/٩/٢٣
	رئيس ماكينات	٦	١	٧٥/٥/١٠
	عامل ماكينات	٩	٣	٧٥/٤/١
	ملاحظ صاله الانتاج	٦	١	٧٥/٨/٧
ادارة التجهيز				
	رئيس وحدة تجهيز	٥	١	٧٥/١٠/٣
	عامل تسليم	٩	١	٧٥/١/٨
	مباشر سكينة ورق	٨	١	٧٥/١١/٢٤
	عامل تجهيز	١٠	١	٧٥/٩/٦

(١) هذه الحالة تم اقتباسها من الدكتور حامد احمد رمضان – كتاب ادارة الموارد البشرية .

ادارة الورش والصيانة				
	لحام ممتاز	٧	١	٧٥/٤/١٣
	ميكانيكى ممتاز	٧	١	٧٥/١٠/٢٦
	عامل ورشة	١٠	١	٧٥/٣/٥
	ميكانيكى صيانة	٨	١	٧٥/١٢/٩
	سمكرى ممتاز	٧	١	٧٥/١/١٩
	زيلت وردية	٩	١	٧٥/٨/٢٢
	ملاحظ ورشة النجارة	٧	١	٧٥/٢/٢٥
	رئيس صيانة التجهيز	٤	١	٧٥/٧/٣
ادارة التحضير				
	ملاحظ عمال	٧	١	٧٥/٥/٦
	عامل محامض	٩	١	٧٥/٣/٤
	ملاحظ وردية لب	٧	١	٧٥/٨/٢٣
	عامل لب	٩	١	٧٥/٧/١٨
	ملاحظ وردية جير	٧	١	٧٥/٧/١٨
	عامل جير	٩	١	٧٥/٢/٩
	عامل سواقى	٩	١	٧٥/١/١٧
	عامل تحضير	١٠	٢	٧٥/٤/١٢
	عامل طواحين	١٠	١	٧٥/١٠/٢١
	عامل غلايات	١٠	١	٧٥/٣/٢

ادارة محطات القوى				
	رئيس وحدة القوى	٥	١	٧٥/٥/٣
	ملاحظ قوى	٦	١	٧٥/١١/٢٨
	اسطى ديزل	٨	١	٧٥/١/٣١
	عامل تشغيل تربينة	٧	١	٧٥/٧/٦
	عامل مرشحات	٩	١	٧٥/٩/١٧
	رئيس وحدة مياة	٧	١	٧٥/٤/٨
٢- الادارة العامة للشئون المالية والتجارية والادارية الادارة المالية				
	مدير التكاليف	٣	١	٧٥/٨/٦
	رئيس حسابات المخازن	٤	١	٧٥/٥/١٥
	ساعى	٩	١	٧٥/١١/٨
	كاتب حسابات	٨	١	٧٥/٢/٢١
ادارة الشئون الادارية				
	مدير التدريب	٣	١	٧٥/٥/١٧
	اخصائى تنظيم	٧	١	٧٥/٣/١٣
	اخصائى علاقات عامة	٧	١	٧٥/١/٦
	رئيس وردية امن	٦	١	٧٥/١٢/٤
	ملاحظ بوابة	٧	١	٧٥/٧/٢٢
	حارس امن	١٠	١	٧٥/٥/٢١
	ساعى	١٠	١	٧٥/٦/٣

الادارة التجارية				
	مدير المبيعات	١	١	٧٥/٦/٥
	مدير المشتريات	٣	١	٧٥/٨/٨
	كاتب مشتريات	٩	١	٧٥/١١/١٦
	كاتب مبيعات	٩	١	٧٥/٢/٢٩
	كاتب مخازن	٩	١	٧٥/٣/١١
	عامل مخازن	١٠	٢	٧٥/٩/٢
	ساعى	١٠	١	٧٥/٥/٢٦

ثالثا : فيما يلى الجداول التى تبين عدد تاركى الخدمة بسبب الاستقالة والوفاة الفصل النقل ، فى الاعوام ١٩٧٥ ، ١٩٧٦، ١٩٧٧، ١٩٧٨ .

جدول (٢) عدد تاركى الخدمة عام ١٩٧٥ بسبب الاستقالة والفصل والوفاة والنقل .

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة والادارة التى تعمل بها
الاستقالة			
	٢	٩	عامل ماكينات (الانتاج)
	١	٧	مشرف انتاج (الانتاج)
	١	٩	عامل تسليم (التجهيز
	١	١٠	عامل تجهيز (التجهيز)
	١	٧	ميكانيكى ممتاز (الصيانة والورش)
	١	٨	ميكانيكى صيانة (الصيانة والورش)
	١	٩	نجار (الصيانة والورش)

	١	٧	ملاحظ عمال (التحضير)
	١	٧	عامل تربيه (القوى)
	١	٧	محاسب مبتدئ (المالية)
	١	٦	اخصائى مبيعات (التجارية)
الفصل			
	١	١٠	عامل نظافة (الانتاج)
	٢	١٠	مساعد مكانيكى (الصيانة والورش)
	١	٨	ميكانيكى (الصيانة والورش)
	١	٦	ملاحظ تربينات (القوى)
	١	٩	كاتب مخازن (التخارية)
الوفاة			
	١	٨	كهربائى (الصيانة والورش)
	١	١٠	ساعى (التجارية)
	١	١	مدير عام الشئون الادارية (الادارية)
النقل			
	١	١٠	عامل تجهيز (تجهيز)
	١	٩	عامل صيانة (الصيانة والورش)
	١	٨	ميكانيكي صيانة (الصيانة والورش)
	١	٦	اخصائى شئون عاملين (الادارية)
	٢	٩	كاتب مخازن (التجارية)

جدول (٣) تاركى الخدمة عام ١٩٧٦ بسبب الاستقالة والفصل والوفاة والنقل

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة والادارة التى تعمل بها
الاستقالة			
	٢	٩	عامل ماكينات (الانتاج)
	١	٨	مشرف صالة انتاج (الانتاج)
	١	١٠	عامل تجهيز (التجهيز)
	١	٩	مباشر تجهيز (التجهيز)
	٢	١٠	مساعد ميكانيكى (الصيانة والورش)
	١	٩	ريات وردية (الصيانة والورش)
	١	٨	ميكانيكى (الصيانة والورش)
	١	٦	اخصائى تخطيط عمالة (الادارية)
	١	٩	كاتب مبيعات (التجارية)
	١	٩	كاتب (الادارية)
الفصل			
	٢	٩	عامل انتاج (الانتاج)
	١	١٠	مساعد كهربائى (الصيانة والورش)
	١	٨	نجار ممتاز (الصيانة والورش)
	١	٧	اخصائى مشتريات مساعد (التجارية)
	١	١٠	ساعى (الادارية)
الوفاة			
	١	٩	عامل ماكينات (الانتاج)
	١	٨	ميكانيكى براد (الصيانة والورش)
	١	٩	عامل تسليم (التجهيز)

	١	٦	رئيس قسم الشطب (المالية)
	١	٣	مدير الاعلام (التجارية)
النقل			
	١	٩	عامل قص (التجهيز)
	٢	٨	عامل صيانة (الصيانة والورش)
	١	١	حداد ورشة (الصيانة والورش)
	١	٦	مهندس كيميائى (التحضير)
	١	٩	عامل قوى (القوى)
	١	٦	مراجع حسابات (المالية)
	١	٣	مدير ادارة التنظيم (الادارية)
	١	٦	رئيس قسم الشراء المباشر (التجارية)
	١	٦	محاسب مخازن (التجارية)

جدول رقم (٤) عدد تاركى الخدمة عام ١٩٧٧ بسبب الاستقالة والفصل والوفاة والنقل .

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة والادارة التى تعمل بها
الاستقالة			
	٢	٨	عامل انتاج (الانتاج)
	١	٧	ملاحظ صالة انتاج (الانتاج)
	١	٨	ملاحظ سكينة (التجهيز)
	١	٩	عامل تسليم (التجهيز)
	٢	٨	ميكانيكى (الصيانة والورش)

حداد (الصيانة والورش)	٩	١	
عامل عجينة (التحضير)	٨	١	
عامل مراجل بخارية (القوى)	٨	١	
محاسب (التجارية)	٦	١	
كاتب اول (الادارية)	٨	١	
			الفصل
عامل انتاج (الانتاج)	٩	٢	
عامل دشت (التجهيز)	١٠	١	
عامل ورشة (الصيانة والورش)	١٠	٢	
عامل سواقى (التحضير)	٩	١	
كاتب مخازن (التجارية)	٨	١	
اخصائى مخازن (التجارى)	٦	١	
			الوفاة
مدير مراقبة الجودة (الانتاج)	٣	١	
ميكانيكى (الصيانة والورش)	٨	١	
عامل صيانة (الصيانة والورش)	٩	١	
ساعى (الادارية)	٩	١	
			النقل
عامل ماكينات (الانتاج)	٩	١	
مشرف تسليم (التجهيز)	٧	١	
حداد (الصيانة والورش)	٩	١	
لحام (الصيانة والورش)	٩	١	
ميكانيكى (الصيانة والورش)	٨	١	

	١	٩	عامل مرشحات (القوى)
	١	٦	محاسب تكاليف (التجارية)
	١	٦	اخصائى قوى عاملة (الادارية)
	١	٦	اخصائى مشتريات (التجارية)
	١	١٠	عامل دشت (التجارية)

جدول رقم (٥) عدد تاركي الخدمة عام ١٩٧٨ بسبب الاستقالة والفصل والوفاة والنقل .

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة والادارة التى تعمل بها
الاستقالة			
	١	١٠	عامل ماكينات (الانتاج)
	١	٩	عامل فنى ماكينات (الانتاج)
	١	٨	عامل انتاج (الانتاج)
	١	١٠	عامل اكياس مساعد (التجهيز)
	١	٩	براد (الصيانة والورش)
	٢	٩	مساعد ميكانيكى (الصيانة والورش)
	١	٨	ميكانيكى الصيانة والورش
	١	٨	مساعد كيميائى (التحضير)
	١	٩	عامل التحضير (التحضير)
	١	٨	رئيس وردية الديزل (القوى)
	١	٦	محاسب تكاليف (المالية)
	١	٥	اخصائى تسويق (التجارية)

الفصل	١	١٠	عامل ماكينة الانتاج
	١	٩	عامل تجهيز (التجهيز)
	٢	٩	مساعد ميكانيكي (الصيانة والورش)
	١	١٠	عامل غلايات (التحضير)
	١	٩	عامل شحن وتفريغ (التجارية)
الوفاه	١	٩	عامل فني ماكينات
	١	٩	عامل تجهيز (التجهيز)
	١	٨	ميكانيكي (الصيانة والورش)
	١	٥	كاتب حسابات اول (المالية)
	١	٥	رئيس قسم الامن الصناعي (الادارية)
النقل	١	٧	عامل انتاج (الانتاج)
	١	٩	عامل سكينة (التجهيز)
	١	٩	حداد (الصيانة والورش)
	١	٧	مهندس صيانة مبتدئ (الصيانة والورش)
	١	٨	عامل تربينات (القوى)
	١	٦	محقق قانوني (الادارية)
	١	٦	محاسب مشتريات (التجارية)

رابعاً : قام كل من مدير العلاقات الصناعية واخصائي القوى العاملة بالشركة بتحديد الاحتياجات المختلفة من العمالة ومن ثم امكن الوصول الى الجدول رقم (٦)

جدول رقم (٦) احتياجات الادارات المختلفة من القوي العاملة لمواجهة اضافة الخط الانتاجي الجديد (التوسع)

الادارة	الوظيفة	الفئة المالية	العدد المطلوب
الادارة العامة للمصانع			
ادرة الانتاج	مدير خط انتاج	٣	١
	رئيس ماكينات	٥	٢
	مشرف صالة انتاج	٦	٤
	عامل ماهر	٧	٢٠
	عامل ماكينات	٨	٣٨
	عامل	١٠	٤٠
ادارة التجهيز	عامل تسليم	٩	٢
	عامل سكينة	٩	٢
	عامل تجهيز	٩	٢
	مشرف تجهيز	٧	١
ادارة الورش والصيانة	ميكنيكي ممتاز	٧	١
	ميكانيكي صيانة	٨	٢
	ميكانيكي مساعد	٩	٢
	حداد	٩	١
	زيات	٩	١

ادارة التحضير	عامل تحضير لب	٩	٢
	عامل تحضير	١٠	٢
الادارة العامة للشئون المالية والادارية والتجارية :			
الادارة المالية	كاتب حسابات اول	٨	١
	محاسب مبتدئ	٧	٢
	محاسب تكاليف	٦	١
الشئون الادارية	كاتب اول	٨	١
	اخصائي قوى عاملة	٦	١
الادارة التجارية	كاتب مبيعات	٩	١
	اخصائي مبيعات	٦	١
	كاتب مشتريات	٩	١
	اخصائي مشتريات	٦	١
	كاتب مخازن	٩	١
	عامل مخازن	١٠	٤

خامسا : التغيرات التنظيمية المتوقعة في ادارات الشركة عام ١٩٧٩ :

تتمثل هذه التغيرات فى انشاء مكتب للدراسات الخاصة يتبع رئيس مجلس الادارة مباشرة وقد تم تحديد الكفاءات المطلوبة لهذا المكتب على النحو الذى يوضحه الجدول التالى

جدول رقم (٧) احتياجات مكتب الدراسات الخاصة من القوى العاملة (التغيير التنظيمى)

الوظيفة	الفئة المالية	العدد المطلوب
كاتب اول	٨	١
اخصائى	٧	٢
اخصائى اول	٥	١

الحل

- تم حصر الاحتياجات من القوي العاملة خلال عام ١٩٧٩ وذلك بتحديد حجم العمالة بفئاتها المالية المختلفة لمواجهه الاحالة للتقاعد ، ثم اضافة الاحتياجات من العمالة لمواجهة حالات ترك الخدمة بسبب الاستقالة والفصل والوفاة والنقل وايضا اضافة الاحتياجات من العمالة لمواجهه التوسعات والتغيرات التنظيمية . وبذلك امكن الوصول الى خطة عاملة للاحتياجات من العمالة خلال عام ١٩٧٩

١)النسبة لتحديد احتياجات الشركة من العمالة لمواجهه حالات التقاعد ، فقد تم الرجوع الى جدول رقم (١) السابق الاشارة اليه وتفريغة فى الجدول رقم (٨) الذى يبين احتياجات الادارتين الرئبسيتين بالشركة من العمالة .

جدول رقم (٨) يبين احتياجات الادارتين الرئبسيتين بالشركة من العمالة

الفئة المالية الادارة	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المجموع
الادارة العامة للمصانع	٦	١١	٣	١٠	٢	٢	١	-	-	-	٢٣
دارة العامة للشئون المالية والادارية	١٠	٤	١	٣	١	-	١	٢	-	١	٢٤
المجموع	١٦	١٥	٤	١٣	٣	٢	٢	٣	-	١	المجموع

٢) بالنسبة لتحديد احتياجات الشركة من العمالة لمواجهه ترك الخدمة بسبب الاستقالة والفصل والوفاة والنقل ، فقد تم الاعتماد على جداول ترك الخدمة السابق الاشارة اليها ... جداول (٢،٣،٤،٥) وباعتبار ان هذه الجداول تمثل سلسلة زمنية ، فقد امكن تفريغ هذه الجداول فى جدول تحليلى ببين اعداد تاركى الخدمة خلال هذه السنوات موزعة على حسب الفئات المالية المختلفة ثم استخراج المتوسطات التقريبية لعدد تاركى الخدمة بحسب الفئات المالية المختلفة ، ويظهر ذلك فى الجدول التحليلى رقم ٩ .

جدول رقم (٩)

الفئة المالية	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المجموع
١٩٧١	٧	٨	٤	٦	٣	-	-	-	-	١	٢٩
١٩٧٢	٥	١٣	٦	١	٦	-	-	٢	-	-	٣٣
١٩٧٣	٤	١١	٩	٤	٥	-	-	١	-	-	٣٤
١٩٧٤	٣	١٤	٩	١	٣	٢	-	-	-	-	٣٢
المجموع	١٩	٤٦	٢٨	١٢	١٧	٢	-	٣	-	١	١٢٨
المتوسط التقريبى	٥	١٢	٧	٢	٤	-	-	١	-	-	٣٢

• وقد امكن ايضا استخدام نفس السلسلة الزمنية من البيانات لاستخراج اجمالى اعداد تاركى الخدمة فى الادارتين الرئيسيتين بالشركة خلال الاربع سنوات والمتوسط التقريبى لعدد تاركى الخدمة فى السنة بحسب الفئات المالية المختلفة ، ويظهر ذلك فى الجدول التحليلى التالى :

جدول رقم (١٠)

تحليل لاعداد تاركى الخدمة بسبب الاستقالة ، الفصل ، الوفاة والنقل فى الادارتين خلال الاربع سنوات والمتوسط التقريبى فى السنة موزعة بحسب الفئات المالية .

الفئة المالية تاركى الخدمة حسب الادارات	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المجموع
اجمالى تاركى الخدمة فى الادارة العامة للمصانع خلال الاربع سنوات	١٧	٣٨	٢٧	٧	٢	-	-	١	-	-	٩٢
المتوسط التقريبى فى السنة	٤	١٠	٧	٢	-	-	-	-	-	-	(٢٣)
اجمالى تاركى الخدمة فى الادارة العامة للشئون المالية والادارية والتجارية خلال الاربع سنوات	٣	٧	٣	٣	١٥	٢	-	٢	-	-	٣٦
المتوسط التقريبى فى السنة	١	٢	١	١	٤	-	-	-	-	-	(٩)
مجموع المتوسطات التقريبية	٥	١٢	٨	٣	٤	-	-	-	-	-	٣٢

• وبالنسبة للتوسعات فقد تم تحليل الجدول رقم (٦) السابق الاشارة اليه وتفريغة في جدول تحليلى جديد يبين عدد العاملين المطلوبين لمواجهه التوسعات موزعين حسب الفئات المالية المختلفة ويظهر ذلك في الجدول التالى :

جدول رقم (١١)

عدد العاملين المطلوبين فى الادارتين الرئيسيتين فى الشركة موزعين حسب الفئات المالية .

الفئة المالية / الادارة	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المجموع
الادارة العامة للمصانع	٤٤	١٢	٤٠	٢٢	٤	٢	–	١	–	–	١٢٣
الادارة العامة للشئون المالية والادارية والتجارية	٤	٣	٢	٢	٤	–	–	–	–	–	١٥
المجموع	٤٨	١٥	٤٢	٢٤	٨	٢	–	١	–	–	١٣٨

• وبعد اجراء التحليلات السابقة والتى تلخصها الجداول (٨،٩،١٠،١١) تم وضع الخطة العامة للقوى العاملة لعام ١٩٧٩ وذلك بتفريغ نتائج الجداول رقم (٧،٨،١٠،١١) في جدول يمثل الخطة العامة للقوى العاملة للشركة لعام ١٩٧٥ وهو الجدول التالى :

جدول (١٢)

الخطة العامة للقوى العاملة لعام ١٩٧٥

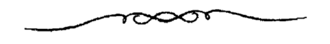
الفئة المالية / تاركي الخدمة حسب الادارات	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المجموع
الادارة العامة للمصانع											
التقاعد *	٦	١١	٣	١٠	٢	٢	١	–	–	–	٣٥
ترك الخدمة**	٤	١٠	٧	٢	–	–	–	–	–	–	٢٣
التوسعات ***	٤٤	١٢	٤٠	٢٢	٤	٢	–	١	–	–	١٢٥
المجموع	٥٤	٢٣	٥٠	٣٤	٦	٤	١	١	–	–	١٨٣
الادارة العامة للشئون المالية والادارية والتجارية											
التقاعد *	١٠	٤	١	٣	١	–	١	٣	١	–	٢٤
ترك الخدمة**	١	٢	١	١	٤	–	–	–	–	–	٩
التوسعات ***	٤	٣	٢	٢	٤	–	–	–	–	–	١٥
التغيير التنظيمي	–	–	١	٢	–	١	–	–	–	–	٤
المجموع	٦٩	٤٢	٥٥	٤٢	١٥	٥	٢	٤	١	–	٢٣٥

* احتياجات العمالة الناجمة عن الحالة للتقاعد مستقاه من الجدول التحليلي رقم٨

** احتياجات العمالة الناجمة عن ترك الخدمة مستقاة من الجدول التحليلي رقم ١٠

*** احتياجات العمالة الناجمة عن التوسعات مستقاة من الجدول التحليلي رقم ١١

**** احتياجات العمالة الناجمة عن التغيير التنظيمي مستقاة من الجدول التحليلي رقم٧



تطبيق

البنك الاهلى بالسويس (1)

اولاً : اوضح رئيس مجلس إدارة البنك الاهلى المصرى بالسويس ان هناك اتجاها قويا لزيادة عدد افراد قوة العمل فى كل من ادارة الاستثمار وادارة القروض وادارة الودائع وخدمات العملاء .

ثانياً : ومن ثم فقد قام السيد/ محمدحافظ مدير ادارة الشئون الادارية باعداد الجدول التالى الذى يوضح عدد افراد قوة العمل فى الادارات التى سوف تتاثر نتيجة الزيادة المتوقعة فى حجم انشطتها المستقبلية .

فئات القوى العاملة / ادارات	ادارة الاستثمار		ادارةالتسويق والعلاقات العامة		ادارةالقروض والتسهيلات		ادارةالودائع وخدمات العملاء	
	قبل	بعد	قبل	بعد	قبل	بعد	قبل	بعد
رئيس قسم	٦	١٠	١٥	٢٠	٢٥	٣٢	٣٥	٥٢
مصرفى مبتدئ	٤٥	٦٥	٣٠	٥٠	٤٠	٤٨	٢٩	٤٨
مصرفى	٢٥	٣٢	٢٠	٢٥	٢٥	٣٠	٢٨	٣٠
مصرفى اول	١٠	١٥	١٥	٢١	١٥	٢٥	١٠	١٣
مصرفى ممتاز	٥	٧	٩	١١	١٦	٢٠	٨	١٢

فكرة هذه الحالة مقتبسة من كتاب ادارة الافراد والعلاقات الانسانية للدكتور نبيل الحسينى النجار والدكتور مدحت مصطفى راغب

ثالثاً : وقد طلب من مدير ادارات الاستثمار والتسويق والقروض تقديم بياناتهم ايضا عن حجم العمالة المستقبلية المطلوبة لادارتهم حيث قدموا الجداول التالية :

الاحتياجات المستقبلية من العمالة لادارة الاستثمار

مسمى الوظيفة	عدد افراد قوة العمل قبل الزيادة	عدد افراد قوة العمل بعد الزيادة	تصنيف العمالة		
			عماله باقية	عماله تم تدريبها	عماله جديدة
رئيس قسم	٦	١٠	٤	٤	٤
مصرفي مبتدئ	٤٥	٦٥	١٤	١٨	٢٠
مصرفي	٢٥	٣٢	١٨	٤	١٣
مصرفي اول	١٠	١٥	١١	==	٥
مصرفي ممتاز	٥	٧	٣	==	٢

الاحتياجات المستقبلية من العمالة لادارة التسويق

مسمى الوظيفة	عدد افراد قوة العمل قبل الزيادة	عدد افراد قوة العمل بعد الزيادة	تصنيف العمالة		
			عماله باقية	عماله تم تدريبها	عماله جديدة
رئيس قسم	١٥	٢٠	١٠	٢	٥
مصرفي مبتدئ	٣٠	٥٠	٢٠	٥	٢٠
مصرفي	٢٠	٢٥	١٥	٣	٥
مصرفي اول	١٥	٢١	٩	٣	٦
مصرفي ممتاز	٩	١١	٥	٢	٢

الاحتياجات المستقبلية من العمالة لادارة القروض

مسمي الوظيفة	عدد افراد قوة العمل قبل الزيادة	عدد افراد قوة العمل بعد الزيادة	تصنيف العمالة		
			عماله باقية	عماله تم تدريبها	عماله جديدة
رئيس قسم	٢٥	٣٢	١٨	٣	٧
مصرفى مبتدئ	٤٠	٤٨	٣٠	٦	٨
مصرفى	٢٥	٣٠	٢٠	٣	٥
مصرفى اول	١٥	٢٥	١٠	٤	١٠
مصرفى ممتاز	١٦	٢٠	٨	٣	٤

الاحتياجات المستقبلية من العمالة لادارة الودائع

مسمى الوظيفة	عدد افراد قوة العمل قبل الزيادة	عدد افراد قوة العمل بعد الزيادة	تصنيف العمالة		
			عماله باقية	عماله تم تدريبها	عماله جديدة
رئيس قسم	٣٥	٥٢	٢٢	١٤	١٧
مصرفى مبتدئ	٢٩	٤٨	٢٠	٨	١٩
مصرفى	٢٨	٣٠	٢٥	==	٢
مصرفى اول	١٠	١٣	١١	==	٣
مصرفى ممتاز	٨	١٢	٩	==	٤

رابعاً : اوضح السيد/محمد حافظ مدير دائرة الشئون الادارية انه قام بجمع الموازنات التخطيطية الخاصة بالقوى العامة على مستوى الادارات الاربعة ، واعد تقريرا واحدا للسيد/ رئيس مجلس ادارة البنك يوضح عدد افراد قوة العمل المطلوبة للعام القادم على مستوى كافة المسميات الوظيفية (رئيس قسم/مصرفى مبتدئ....) فى ضوء خطط وبرامج العمل المصرفية المزمع انجازها وهى على النحو التالى :

أ) ٣٢ رئيس قسم .
ب) ١٠٤ مصرفى مبتدئ .
ج) ٢٥ مصرفى.
د) ١٢ مصرفى اول .
هـ) ٨ مصرفى ممتاز .

والمطلوب

تحديد الاسلوب الامثل لتدبير احتياجات من العمالة للعام القادم .



تطبيق

حيرة عبد العاطى (١)

اراد السيد / عبد العاطى مدير ادارة الحسابات الجارية باحد البنوك ان يضع خطة للقوى العاملة بادارتة اقتناعا منه باهمية بناءها على نظام سليم لتقييم الاداء على اساس موضوعى .

وبعد تفكير عميق اتخذ قرارا مؤداه ان يكون هذا النظام مبنيا على معدلات اداء قياسية زمنية (كمعيار رقابى) وعلى الفور طلب من السيد / شكرى ابراهيم رئيس القسم الذى يعمل تحت رئاسته تزويده ببعض البيانات التى تمكن من وضع خطة الاداء المستهدفة ، وبالفعل لبى السيد شكرى نداء رئيسة وقدم تقريرا جاء فية .

اولا : يبلغ عدد العاملين فى قسم الحسابات الجارية "أ" ٤ افراد ، ويبلغ متوسط انجازهم الفعلى على مدار شهور العام الماضى كما يلى :

بيان بعدد العملاء الذين تم انجاز خدماتهم
المصرفية من قبل موظفى الادارة

اسم الموظف / الشهر	سامية	هايدى	محمد	شريف
يناير ١٩٩١	١٢٠	١٦٠	١٠٠	١١٠
فبراير	١٧٠	١٨٠	٤٥	١٤٠
مارس	١٢٠	١٥٠	٧٠	١٥٠
ابريل	١٠٠	١٣٠	٩٥	١٦٠
مايو	٨٠	١٤٠	١١٠	١٣٥

(١) فكرة هذه الحالة مقتبسة من كتاب ادارة الافراد والعلاقات الانسانية للدكتور نبيل الحسينى النجار والدكتور مدحت مصطفى راغب

يونية	١٣٠	١١٠	٩٠	١٢٥
يولية	٨٠	١١٥	١٢٠	٩٠
اغسطس	١١٠	١٤٥	١٣٠	١٠٠
سبتمبر	١٣٠	٩٠	١١٥	١١٥
اكتوبر	١٢٧	٩٧	٩٥	١٠٥
نوفمبر	١٣٠	١٠٣	٨٠	٩٠
ديسمبر	٩٥	١١٨	٧٠	٦٥

ثانيا : اتفق السيد/ عبد العاطى مع السيد/ نائب رئيس البنك على اعتبار العام الماضى ونتائجة بمثابة " عام القياس " بمعنى انه سيعتمد تطبيقها فى المستقبل على مستوى هذه الادارة ، ولقد وافق السيد/نائب رئيس البنك على ذلك.

ثالثا : تبين من واقع السجل الخاص بمتابعة ومراقبة الاداء الشهرى للافراد العاملين ان اداء الموظفين الاربعة بلغ خلال الشهور الستة الاولى من عام ١٩٩٢ كما هو مبين فى الجدول التالى :-

اسم الموظف / الشهر	سامية	هايدى	محمد	شريف
يناير ١٩٩٢	٢٠٠	١٤٠	٩٥	٩٠
فبراير	٢١٠	١٦٠	١٠٠	٩٥
مارس	٢١٥	١٧٠	١١٠	١٠٥

اسم الموظف / الشهر	سامية	هايدى	محمد	شريف
ابريل	١٩٠	١٨٥	١١٥	١٠٠
مايو	١٧٠	٢٠٠	١٠٠	٩٨
يونية	٢٠٥	٢١٠	١٢٠	١٠٤

رابعا : اذا علمت انه من المتوقع بلوغ عدد العملاء سنويا فى الاعوام ١٩٩٣ ، ١٩٩٤ ، ١٩٩٥ (١٦٠٠٠، ١٨٠٠٠ ، ٢١٠٠٠) على التوالى .

والمطلوب

تحديد عدد افراد قوة العمل المطلوبين لهذه الادارة فى ضوء معدلات الاداء الحالية وبرنامج الاداء المتوقع للاعوام القادمة ١٩٩٣ ، ١٩٩٤ ، ١٩٩٥.




الفصل السادس
سياسة الاختيار والتعيين

مقدمة

ان سياسة الاختيار هى ثانى سياسات ادارة النفس البشرية فهى تلى سياسة تخطيط القوى العاملة فبعد ان يتم توصيف الوظائف والذى تتضمن تحديدا دقيقا لمسئوليات الوظيفة وواجباتها ومطالبها والخصائص الواجب توافرها فى شاغليها وبعد ان يتم تحديد احتياجات المنظمة من قوى العاملة لمدة زمنية قادمة تبدأ عملية الاختيار .

والتى تمثل مرحلة تطوير واكتشاف مؤهلات الافراد المتقدمين للعمل فى المنظمة .

حيث قد ثبت ان اختيار الفرد المناسب للعمل يؤدى الى رفع معنوية الافراد ورفع الكفاءة الانتاجية والوصول الى الاهداف المحددة باسرع وقت ممكن واقل تكلفة وعلى الجانب الاخر فان الاختيار غير السليم يؤثر على فاعلية وكفاية القدرات الانسانية .

هذا وتنقسم سياسة الاختيار الى ثلاث سياسات فرعية

١) سياسة الجلب .
٢) سياسة المفاضلة .
٣) سياسة التعين .

اولا سياسة الجلب

يقصد سياسة الجلب الاعلان عن الوظائف الشاغرة ودعوة من تتوافر فيهم الشروط للتقدم للالتحاق بهذه الوظائف ويجب ان يتضمن الاعلان :

١- عدد الوظائف الشاغرة .

٢- الشروط التفصيلية للتقديم لشغل الوظيفة .

٣- الشروط الواجب توافرها فى المتقدم كالعمر والجنس والمؤهل العلمى وسنوات الخبرة ٠٠٠٠ الخ .

هذا وما تجدر الاشارة اليه هو انه يجب توخى الدقة فى اختيار الوسيلة الاعلانية المناسبة وذلك من حيث امكانية وصولها الى جموع عديدة من الافراد المحتمل ان تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة بالاضافة الى مراعاة عنصر التكلفة كما ان الاعلان عن هذه الوظائف قد يكون :-

أ) اعلانا داخليا وذلك فى حالة امكانية شغل الوظيفة الشاغرة من بين العاملين داخل المنظمة أو من أقاربهم .

ب) إعلانا خارجيا وذلك فى حالة تعذر توافر الشروط اللازمة لشغل الوظيفة من بين العاملين داخل المنظمة .

ج) إعلانا داخليا وخارجيا وذلك في حالة رغبة المنظمة فى توسيع قاعدة المتقدمين لإعطاء فرصة اكبر للاختيار السليم .

مصادر جلب القوي العاملة

تنقسم مصادر الحصول علي القوى العاملة اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة الى مصدرين:-

١ المصادر الداخلية

يقصد بهذه المصادر ان يتم الاختيار لشغل الوظائف الشاغرة من بين العاملين بالمنظمة سواء عن طريق الترقية أو النقل من وظيفة لأخرى أو ندب ويشترط فى جميع هذه الحالات ان تتوافر فى العامل الشروط اللازمة لشغل هذه الوظائف ،

٢ المصادر الخارجية

ويقصد بها الأماكن التي يمكن الحصول منها علي العمالة المطلوبة وتتمثل أهم هذه المصادر في :

أ) المدارس والجامعات والمعاهد العليا

تقوم المنظمات المختلفة بالاتصال بالمدارس الصناعية والتجارية والجامعات لامدادها بالطلاب المتازين والذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظائف الخالية بها وأحيانا تتعهد تلك المنظمات برعاية هؤلاء الطلاب فى مدارسهم وجامعاتهم وتدريبهم علي الوظائف التى يحتمل شغلهم لها خلال فترات الإجازات الصيفية ،

ب) النقابات العمالية

قد تقوم بعض المنظمات بالاتصال بالنقابات العمالية لتدبير العمالة المطلوبة لها وذلك يسهم الى حد كبير فى تخفيض تكاليف الاختيار كما يسهم فى تقوية العلاقات بين المنظمات والنقابات ،

ج) مكاتب العمل

سواء كانت هذه المكاتب حكومية وخاصة فإنها عادة ما تقوم بتسجيل أسماء راغبى العمل وتصنيفهم حسب المؤهل ودرجة المهارة وتقوم بإمداد المنظمات بهذه الكشوف لاختيار المناسب منهم لشغل الوظائف الشاغرة بها وذلك يحقق التوافق بين جانبى العرض والطلب من القوى العاملة ،

د) العاملين بالمنظمة

وذلك علــى اعتبــار ان للعــاملين بالمنظمــة أقــارب وأصدقاء قد تتوافر فيهم الشروط الواجب توافرها في شغل هذه الوظائف ويعتبر ذلك المصدر على جانب كبير من الأهميـة لأنه من ناحية يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة ومن الجانب الاخر يضمن ولاء العاملين الجدد والذي سيحرصون على ارضاء اقاربهم .

هـ) الطلبات الواردة للمنظمة

قد يصل للمنظمة العديد من الخطابات التى تتضمن طلبات للعمل ويمكن للمنظمة الاستفادة من هذه الطلبات عن طريق تفريغها في كشوف ووضعها ضمن قوائم الانتظار لملء اى خلوات يحتمل تواجدها في المستقبل .



ثانياً سياسة المفاضلة

نقصد بالمفاضلة تلك العملية التى يتم بمقتضاها تقسيم المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة الى مجموعتين ، مجموعة يتم تعينها ومجموعة اخري ترفض .

يجب ان تركز عملية المفاضلة على تحديد مدى مناسبة الفرد للعمل في المنظمة واحتمالات الاستفادة من امكانياته وقدراته مستقبلا واي الاعمال تكون اكثر مناسبة له وبالتالى يجب ان يكون قرار الرفض للافراد غير الصالحين مبنيا على اساس : [1]

١- ان الفرد تقل مؤهلاته عن مسئوليات وواجبات الوظيفة الشاغرة .

٢- ان الفرد تزيد مؤهلاته عن مسئوليات وواجبات الوظيفة الشاغرة .

(١) أ. رضا عبد الرازق وآخرون – المرجع السابق – ص ٨٢

٣- ان الفرد تتناسب مؤهلاته مع الوظيفة الشاغرة ولكن لايملك امكانيات مستقبلية لمواجهة مسئوليات وواجبات الوظيفة المستقبلية

مسئولية المفاضلة بين الافراد

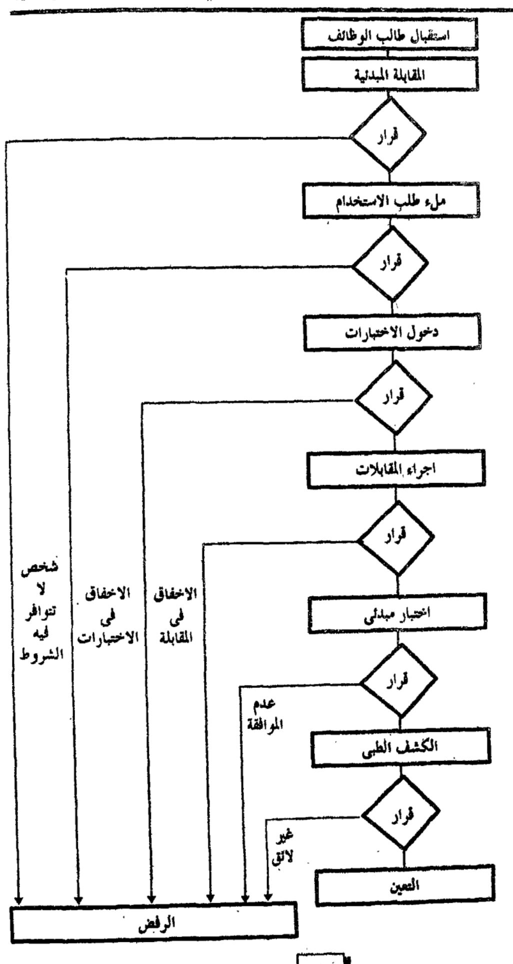
تعتبر عملية المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة من اصعب مسئوليات ادارة النفس البشرية وهى تتطلب وجود تنسيق وتعاون مع بقية الادارات الاخري فى المنظمة فالحاجة الى الافراد تنشأ من حاجة الادارات المختلفة لهم في وظائفها الشاغرة وبالتالى فان مشاركة تلك الادارات في توفير المعلومات والجوانب الفنية فى عملية المفاضلة سوف يساعد على تنفيذها بكفاءة وفاعلية

هذا ويلاحظ انه فى المنشأت الصغيرة تتم عملية المفاضلة عن طريق اجراء مقايلة مع صاحب العمل اوالمدير المسئول اما في المنشأت الكبيرة فهناك عدة طرق للمفاضلة واجراءات متعددة تتوقف على نوع المنظمة وطبيعة الاعمال التى ترغب فى اشغالها واهمية العمل ٠٠٠٠الخ

خطوات عملية المفاضلة

هناك مجموعة من الخطوات الرئيسية التى يجب ان تمر بها عملية المفاضلة بين الافراد وذلك لحين صدور قرار تعينهم او استلامهم العمل بالمنظمة مع ان هناك بعض التشريعات الحكومية التى تتدخل فى عملية المفاضلة مثل الشروط المنظمة للاعلان فى الصحف وشروط الجنسية وشروط عدم سبق الحكم على المتقدم بعقوبة تأدبية٠٠٠ الخ وبمراعاة كل هذه الشروط يمكن للمنظة ان تحدد خطوات رئيسية مرتبة على النحو الذى يوضحه المخطط التالى : [1]

(١) أ. رضا عبد الرازق وآخرون – ادارة الافراد – غير مبين الناشر – ص ٨٧


استقبال طالب الوظائف
المقابلة المبدئية
قرار
ملء طلب الاستخدام
قرار
دخول الاختبارات
قرار
اجراء المقابلات
قرار
اختبار مبدئي
قرار
الكشف الطبي
قرار
التعين
شخص لا تتوافر فيه الشروط
الاخفاق فى الاختبارات
الاخفاق فى المقابلة
عدم الموافقة
غير لائق
الرفض

(١) استقبال طالبى الوظائف

حيث يجب ان تخصص ادارة النفس البشرية بعض العاملين بها ممن تتوافر فيهم اللباقة وحسن التصرف تكون مهمتهم استقبال الافراد الراغبين فى العمل بالمنظمة وينبغي ان يقوم هؤلاء العاملين بتقديم بيانات تفصيلية عن المنظمة وكافة انشطتها والمزايا التى تمنح للعاملين بها ووضعها الاقتصادي وموقعها بين المنظمات المنافسة الاخرى وتسهم هذه الخطوة فى تصفية اعداد المتقدمين الذين لايرغبون مبدئيا فى العمل بالمنظمة .

(٢) المقابلة المبدئية

وهنا يقوم الموظف المختص باداة النفس البشرية باجراء مقابلة مبدئية مع الافراد الراغبين للعمل بالمنظمة بغية استبعاد الافراد الذين يكون من الواضح انهم لاتتوافر فيهم الشروط الاساسية التى تتطلبها الوظيفة كشرط المؤهل العلمى او سنوات الخبرة أو الجنس وكذا التقويم العام لمظهرهم وشخصيهم.

(٣) ملء طلبات الاستخدام

فى حالة توافر الشروط اللازمة للتعين من خلال المقابلة المبدئية يطلب من المتقدمين ان يستوفوا طلبات الاستخدام .

هذا ويلاحظ ان هناك اختلاف في تصميم طلبات الاستخدام من منظمة لاخري وذلك باختلاف طبيعة اعمال واختصاصات هذه المنظمات غير انه يجب ان يراعى في تصميمها الوضوح والدقة والتسلسل في التفكير وعموما فان نماذج الاستخدام تستخدم للحصول على بيانات تتعلق بشخصية المتقدم للتعين كأسمه الثلاثي وعنوانه ورقم التليفون ... واي معلومات تجد ادارة النفس البشرية اهميتها .

وفيما يلي احد نماذج طلبات الاستخدام :

نموذج طلب استخدام

الوظيفة المطلوبة ---------------------------- التاريخ ---------------

الاسم الثلاثي --------------------- النوع : ☐ ذكر ☐ انثى

السن ---------------- تاريخ الميلاد : ---------- محل الميلاد : ----------

العنوان ---------------- القســـم : ---------- المحافظـــة : ----------

الحالة الاجتماعية :

اعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ ارمل ☐

الموقف من التجنيد :

ادى الخدمة ☐ معافى مؤقت ☐ معافى نهائى ☐

الافراد الذين تعولهم

الاسم	الجنس	تاريخ ومحل الميلاد	الدخل	صلة القرابة
١				
٢				
٣				
٤				
٥				

المؤهل العلمى

اذكر المراحل الدراسية واسماء المدارس والمعاهد والجامعات التى انتظمت او انتسبت بها

السنة		اسم المدرسة/الجامعة/المعهد	نوع المدرسة	الشهادة الممنوحة
من	الى			

الخبرة العملية

اذكر الخبرات العملية التى اكتسبتها

سنوات الخبرة		نوع الوظيفة	جهة العمل	الراتب	سبب ترك الخدمة
من	الى				

اللغات والمهارات الخاصة

اذكر اللغات التى تعرفها

اللغة	التحدث	القراءة	الكتابة

التدريب

اذكر اسماء الدورات التدريبية التى حضرتها

مدة التدريب		اسم البرنامج التدريبى	الجهة المنظمة	اسماء المحاضرين
من	الى			

دون ادناة اسماء ثلاث من اقاربك يمكننا الاتصال بهم في حالة الطوارئ

الاسم	العنوان	صلة القرابة	رقم التليفون

اذكر اسماء ثلاث اشخاص من غير الاقارب لك بهم معرفة جيدة لمدة لاتقل عن ثلاث سنوات

الاسم	الوظيفة	العنوان	رقم التليفون

هذا الجزء يملاء بمعرفة موظف ادارة النفس البشرية بالمنظمة

مراجعة الطلبات	الاسم	الوظيفة	التاريخ	القرار
موظف ادارة النفس البشرية المختص				
موظف الجهة الادارية الطالبة				

الاجراءات

نوع الاجراء	المسئول	التاريخ

٤) الاختبارات (الروائز)

تستخدم الاختبارات من اجل مشاهدة وقياس اداء الفرد في وضعية اصطناعية وثابتة وهى تعتبر من المراحل الضرورية في برنامج الاختيار ويقصد بالاختيار :

> مراحل منتظمة لملاحظة سلوك فرد ووصفه بمساعدة مقياس مدى رقمى (١) .

هذا ويجب مراعاة الاتى عند اجراء الاختبارات :

١- يجب مراعاة تصمي الاختبارات طبقا لما تسفر عنه نتائج تحليل الوظائف .

٢- انه لايمكن الاعتماد على نتائج الاختبار الا اذا توافرت فيه خاصية الثبات اى تكون للجنة الاختبار لنفس الفرد وفى نفس الظروف واحدة مهما تكررت مرات الاختبار .

٣- يجب ان تتميز الاختبارات بالصحة بمعنى ان تكون مناسبة تماما للخاصية المراد قياسها .

٤- ان الاختبارات لا تستخدم لتقدير مدى مناسبة فرد من عدمة وانما تستخدم فقط كمعيار للمفاضلة بين الافراد .

٥- ان الاختلاف البسيط في نتائج الاختبارات لاتعنى ان صاحب الدرجة الاعلى افضل من صاحب الدرجة الادنى بل يجب التعامل مع هذه النتائج بشئ من الحكمة والدقة .

٦- ان نجاح الفرد فى الامتحانات لا يعنى مطلقا نجاحه في عمله بصفة مستديمة

٧- ان نتائج الاختبار تعتبر فقط تدعيم للبيانات التى يمكن الحصول عليها من طلبات التوظف والمقابلات المبدئية .

٨- ان الاختبارات التى يثبت نجاحها فى منظمة معينة لايشترط نجاحها فى منظمة اخري لاختلاف ظروف المنظمين .

(١) حامد احمد رمضان - ادارة الموارد البشرية - دار النهضة العربية بالقاهرة - ١٩٩٤ - ص ١٣٧

انواع الاختبارات

١ اختبار الذكاء

الذكاء اساس لحياة الانسان

ومجتمعه غير ان الصعوبة تكمن في التعرف عليه وخاصة حين نتكلم عن درجته العالية والذكا ء لايعطى دفعة واحدة فهو ينفتح مع خطوات النمو ولا يتم كماله الا فى سن الرشد وتختلف موعد هذه السن باختلاف البلد والمناخ والقوانين .

وقد اثبت الدراسات الانسانية ان نسبة الذكاء لدى ابناء من يمارسون مهنا حرة (طب – المحاماة – الهندسة . . . . الخ) هى اعلى من نسبة ذكاء ابناء العائلات الفقيرة الكادحة كما اثبتت الدراسات ان ابناء المؤسسات الاجتماعية (اللقطاء) اقل ذكاء من الاطفال الذين يتربون فى كنف عائلاتهم(١) .

ما هو الذكاء

تعددت التعاريف التى اعطيت لذكاء ولكن يمكن تلخص كل هذه التعاريف في الاتي :

الذكاء هو الحكم الصحيح والفهم الصحيح والتفكير الصحيح على نحو مجرد مبنى على ادراك العلاقات والمتعلقات بغية التكيف مع البيئة باستخدام الخبرات السابقة بتفكير منطقى هادف بحيث يكون الذكى قادرا على حل الصعب والمعقد من المسائل وعلى التركيز على الطاقة الموجهة الابتكار وعلى تغيير الاداء وفقا لما تطلبه الاحوال (٢)

(١،٢) د. على ماضى – النفس البشرية – دار النهضة العربية – القاهرة – ١٩٩٢ – ص ٦٤ .

والذكاء ثلاث انواع

أ- الذكاء المجرد

وهو القدرة على فهم المعانى ورؤية العلاقات المجردة بين الارقام والرموز والمعادلات الرياضية .

ب- الذكاء الاجتماعي

وهو القدرة على فهم العلاقات الاجتماعية واستخدامها بما ينفع الفاهم اى القدرة على الاقناع .

جـ- الذكاء الميكانيكي

وهو القدرة التى تظهر في المهارات اليدوية الميكانيكية .

تقدير معامل الذكاء

معامل الذكاء هو رقم يمثل حاصل قسمة العمر الفعلى للفرد على العمر الزمنى (يقصد بالعمر العقلى التطور العقلى للفرد بالقياس الى متوسط الذكاء للافراد فى مثل سنه) وهو لايعتبر مقياسا لمقدار ما سبق ان تلقاه الفرد من معلومات ولكن مقياسا لقابلية الفرد للتعلم .

$$\text{نسبة الذكاء} = \frac{\text{العمر العقلى}}{\text{العمر الزمنى}} \times ١٠٠$$

مع ملاحظة ان نسبة الذكاء لاتشكل قياسا مطلقا فاذا جاءت نسبة ذكاء شخص معين تساوي (٢٠٠) مثلا فلا يعنى ذلك ان ذكاءه ضعف ذكاء شخص نسبة ذكائه (١٠٠) .

ويبين الجدول التالى نسبة الذكاء بين الاشخاص متدرجين من ادنى الاشخاص الى اعلاها (١) .

الاشخاص	نسبة الذكاء من ٢٠٠
صفر-٢٥	المعتوه
٢٦-٥٠	الابله
٥١-٧٠	المغفل
٧١-٨٠	الحد الفاصل
٨١-٩٠	غبى
٩١-١١٠	متوسط
١١١-١٢٠	فوق متوسط
١٢١-١٣٠	زكى
١٣١-١٤٠	زكى جدا
١٤١-٢٠٠	عبقري

ويمكن تقدير نسبة الذكاء باتباع الخطوات التالية :-

١) احب عن جميع الاسئلة الخاصة بالاختبار ثم قدر لنفسك الدرجة التى تستحقها بعد مراجعة الاجابة الصحية .

٢) افحص القائمة التالية ثم راع الرقم الموجود تحت خانة العمر العقلى والواقع أمام الدرجة المستحقة بجدول العمر العقلى مقدراً بالشهور والمرفق صورة منه (٢) .

(١) د. على كمال - المرجع السابق - ص ١٢٤

(٢) أ. ايمن الشربينى - كيف يمكنك قياس ذكائك - المرجع السابق - ص ١٦ .

الدرجة	العمر العقلى	الدرجة	العمر العقلى	الدرجة	العمر العقلى
٢	٩٤	٣٣	١٥٩	٦٤	٢٢٥
٣	٩٦	٣٤	١٦٢	٦٥	٢٢٧
٤	٩٨	٣٥	١٦٤	٦٦	٢٢٩
٥	١٠٠	٣٦	١٦٦	٦٧	٤٣١
٦	١٠٣	٣٧	١٦٨	٦٨	٢٣٣
٧	١٠٥	٣٨	١٧٠	٦٩	٢٣٥
٨	١٠٧	٣٩	١٧٢	٧٠	٢٣٧
٩	١٠٩	٤٠	١٧٤	٧١	٢٤٠
١٠	١١١	٤١	١٧٦	٧٢	٢٤٢
١١	١١٣	٤٢	١٧٨	٧٣	٢٤٤
١٢	١١٥	٤٣	١٨١	٧٤	٢٤٦
١٣	١١٧	٤٤	١٨٣	٧٥	٢٤٨
١٤	١١٩	٤٥	١٨٥	٧٦	٢٥٠
١٥	١٢٢	٤٦	١٨٧	٧٧	٢٥٢
١٦	١٢٤	٤٧	١٨٩	٧٨	٢٥٤
١٧	١٢٦	٤٨	١٩١	٧٩	٢٥٦
١٨	١٢٨	٤٩	١٩٣	٨٠	٢٥٩
١٩	١٣٠	٥٠	١٩٥	٨١	٢٦١
٢٠	١٣٢	٥١	١٩٧	٨٢	٢٦٣
٢١	١٣٤	٥٢	١٩٩	٨٣	٢٦٥
٢٢	١٣٦	٥٣	٢٠٢	٨٤	٢٦٧
٢٣	١٣٨	٥٤	٢٠٤	٨٥	٢٦٩
٢٤	١٤٠	٥٥	٢٠٦	٨٦	٢٧١
٢٥	١٤٣	٥٦	٢٠٨	٨٧	٢٧٣
٢٦	١٤٥	٥٧	٢١٠	٨٨	٢٧٥
٢٧	١٤٧	٥٨	٢١٢	٨٩	٢٧٨
٢٨	١٤٩	٥٩	٢١٤		
٢٩	١٥١	٦٠	٢١٦		
٣٠	١٥٣	٦١	٢١٨		
٣١	١٥٥	٦٢	٢٢١		
٣٢	١٥٧	٦٣	٢٢٣		

٣) اذا كنت اقل من سن الخامسة عشر والنصف اقسم العمر العقلى على سنك الحقيقى مقدرا بالشهور ثم قرب النتيجة الى رقمين عشريين .

٤) اذا كان عمرك الخامسة عشر والنصف أو أكثر اقسم العمر العقلى على ١٨٦ قرب النتيجة الى اقرب رقمين عشريين .

٥) اضرب نتيجة القسمة × ١٠٠ تحصل على النتيجة الخاصة بمعامل ذكائك .

تدريب

رجل عمرة ٤٨ سنة وكانت نتيجة اجاباته على الاسئلة اربعون درجة فما هو معامل ذكاؤه ؟

الحل

نبحث عن الرقم ٤٠ فى خانة الدرجة فنجد ان العمر العقلى ١٧٤

معامل الذكاء = $\frac{١٧٤}{١٨٦}$ × ١٠٠ = ٩٣,٥ وهذا الرقم يمثل ذكاء الرجل وهو من الدرجة المتوسطة



اختبار الذكاء

لجميع الاعمار (١)

ملحوظة

الزمن المقرر لهذا الاختبار ٥٤ دقيقة عليك بالانتهاء من الاسئلة باسرع وقت ممكن واذا استغرقت الاجابة وقتا اطول تعتبر نتيجة القياس غير دقيقة وعليك بالتوقف عند انتهاء الزمن وقياس النتيجة النهائية وتقدير مجموع ما حصلت عليه من درجات.

---

١ كما ان الترومبيت الة للعزف فان الكتاب يكون :

١) التسلية　　ب) القراءة

ج) للموسيقي　　د) للكلمات

هـ) الاسترخاء　　(　　)

٢ كما ان للسيارة عجلات فان للحصان

أ) الساق　　ب) الذيل

ج) العدو　　د) العربة

هـ) الدفع الى الامام　　(　　)

٣ اكمل مسلسلة الارقام التالية بالرقم الذى تراه مناسبا

٢١،١٥،٩،٣　　(　　)

٤ كما ان البقرة في الحظيرة فان الرجل في

أ) الاسطبل　　ب) اللبن

ج) المنزل　　د) المزرعة

هـ) المطعم　　(　　)

(١) هذا الاختبار مقتبس من الاستاذ ايمن الشربيني - كيف يمكنك قياس ذكائك- مؤسسة البستاني للطباعة - ١٩٩٣ ص١٧ ومابعدها

٥ ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦

ما هو الرقم السابع بعد الرقم الذى يسبق الرقم ٦ تماما ( )

٦ اعد ترتيب الكلمات التالية حتى تصبح جملة مفيدة ثم ضع علامة(✓) فى حالة صحتها وعلامة (×) في حالة خطئها :

حرق – الخشب – لايمكن –الجاف ( )

٧ اعد ترتيب الكلمات التالية حتى تصبح جملة مفيدة ثم ضع علامة(✓) فى حالة صحتها وعلامة (×) في حالة خطئها :

على – الطافية – الزوارق –ابدا – ماء – لايوجد ( )

٨ اكمل سلسلة الارقام التالية بالرقم الذى تراه مناسبا

١، ٣، ٥، ٧، .... ( )

٩ اعد ترتيب الكلمات التالية حتى تصبح جملة مفيدة ثم ضع علامة(✓) فى حالة صحتها وعلامة (×) في حالة خطئها :

تلعب – العصا – للبيسبول – الغليظة – جيدة – بصورة ( )

١٠ الاهمال يعنى :

أ) اللامبالاه ب) الحذر

ج) عدم الاهتمام د) الاحراش ( )

١١ يمتلك احمد ١٠ قروش فلو نقص ما معه ٣ قروش فى هذه الحالة يمتلك نصف ما مع على .. فكم قرشا يمتلكها على اكثر مما مع احمد ؟

أ) ١٠ قروش　　ب) ٤ قروش

ج) ٢ قروش　　د) ١٣قرش　　(　　)

١٢ كما ان (هو) يعنى ضمير المفرد الغائب فان ضمير (هى) تعنى :-

١) ضمير المتكلم　　ب) هم ، هى ، يها

ج) خاصتها　　د) خاص بالمفردة الغائبة

هـ) ضمير الغائب المتصل　　(　　)

١٣ ما هو الموضوع الذى لايتفق مع المواضيع التالية :-

أ) الراديو　　ب) البطارية

ج) الغلاية　　د) التليفزيون　　(　　)

١٤ ما هو الموضوع الذى لايتفق مع المواضيع التالية :-

أ) السيف الضالع "سيف المبارزة وحيد الحد"

ب) السيف المغول "سيف مستقيم مستدق الرأس ذو حدين"

ج) الاحدب "سيف معقوف ذو حد واحد"

د) الرمح

هـ) القطلش "سيف قصير ثقيل كان يستخدمه البحاره"　　(　　)

١٥ للطيور وحدها ريش وعلى ذلك فاى الجمل التالية يعتبر صحيحا :-

أ) الطيور تبدل ريشها فى الربيع

ب) كل ريش الطيور لامع

ج) لايوجد للثعابين ريش ( )

١٦ ما هو الموضوع الذى لايتفق مع المواضيع التالية :-

أ) المهندس ب) البناء

ج) السمكري د) الطبيب ( )

١٧ اكمل سلسلة الارقام التالية بالرقم الذى تراه مناسبا :-

٩٠،٨٥،٧٥،٦٠،٤٠،......... ( )

١٨ اكمل سلسلة الارقام التالية بالرقم الذى تراه مناسبا :-

٢٢،٣٣،٤٤،٥٥،٦٦،......... ( )

١٩ لما كانَ عالم النبات كعالم الاجتماع كذلك فان النبات يكون :-

أ) النساء ب) المشاكل

ج) المجتمع د) علم الاجتماع ( )

٢٠ عندما يهتاج الرجل فانه اما ان يكون :-

أ) جاهل ب) مجنون

ج) مصاب بصدمة عصبية

د) مرتبك ( )

٢١ كما ان الخيط يكون للملابس فان السلك المعدنى يكون :-

أ) الصلب ب) الراديو

ج) الحبل د) عين الشبكة

هـ) من المعدن ( )

٢٢ تجري عمليات تعزيز الصحة ومنع تفشى الامراض من اجل :-

أ) الماء ب)الصحة

ج) الخزف الصينى د) التقوى والورع ( )

٢٣ اكمل سلسلة الحروف التالية بالحرف الذى تراه مناسبا :-

أ ، ت ، ج ، خ ، ذ ( )

٢٤ ما هو الرقم الخطأ فى سلسلة الارقام التالية :

١٢٧،١٤٥،٥،٨،١٩،١ ( )

٢٥ ما هو الحرف الذى لايتفق مع ترتيب سلسلة الحروف التالية :-

ى ، و ، هـ ، ق ، ن ، م ( )

٢٦ اكمل الاشكال الواقعة فى الصف الاول بالشكل الذى تراه مناسبا فى مجموعة الصف الثانى ( )

(أ) (ب) (ج) (د) (هـ) ....( )

٢٧ اعد ترتيب الكلمات التالية حتى تصبح جملة مفيدة ثم ضع علامة (✓) فى حالة صحتها وعلامة (×) فى حالة خطئها :

تدمير – المدن – المضروبة بالقنابل – لايمكن – والرجال ( )

٢٨ اكمل سلسلة الارقام التالية بالرقم الذى تراه مناسبا :

١٨،١٢،١٥،١٠،١٢،٨ ( )

٢٩ لو ان (أ ، ب) هي حروف تكتب (ت) الا ان الرقم (٥ ، ٥) تجمع الى الرقم (١٠) فى اى الحالات لا يكتب الا حرف (ج) ( )

٣٠ اعد ترتيب الكلمات التالية :

الضرس – لايكون – الردئ – الجيد – الضرس ( )

٣١ اكمل الاشكال الواقعة فى الصف الاول بالشكل الذى تراه مناسبا فى مجموعة اشكال الصف الثاني :

( )
(أ) (ب) (ج) (د) (هـ)

٣٢ اكمل الاشكال الواقعة فى الصف الاول بالشكل الذى تراه مناسا فى مجموعة اشكال الصف الثانى :

( )

٣٣ ما هو الرقم الخطا فى سلسلة الارقام التالية :

٢،٦،١٧،٥٤،١٦٢ ( )

٣٤ اكمل سللسة الحروف التالية بالحرف الذى تراه مناسبا

أ،ت،ح،ر ( )

٣٥ اكمل الاشكال الواقعة فى الصف الاول بالشكل الذى تراه مناسبا من مجموعة اشكال الصف الثانى :

(أ) (ب) (جـ) (د) (هـ) ( )

٣٦ اكمل سلسلة الارقام التالية بالرقم الذى تراه مناسبا

٢١،٢٠،١٨،١٥،١١ ( )

٣٧ كما ان الجنوب يؤدى الى الشمال الغربىفان الغرب يؤدى الى

أ) الشمال ب) الجنوب الغربي

ج) الشمال الشرقى د) الجنوب الشرقي ( )

٣٨ ما هى الكلمة التى لاتتفق مع سياق الكلمات التالية

أ) الحزن والكآبة ب) الانقباضية السوداء (المناخوليا)

ج) الحزن والاسى د) الحداد ( )

٤٠ اكمل سلسلة الحروف التالية بالحرف الذى تراه مناسبا

أ،ت،ب،ث،ح،ج،خ ( )

٤١ ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩

فى سلسلة الارقام السابقة اخذ الرقم الذى يسبق الرقم ١٤ بنفس المسافة التى فيها الحرف (ز) بعد الحرف (ح) فى الحروف الابجدية فما هو هذا الرقم ؟ ( )

٤٢ لو امتلك الرجال اردية ثقيلة فان الرجال الضخام يمتلكون

ا) اردية ضخمة ب) ملابس قليلة جدا

ج) ادوية د) اردية قليلة ( )

٤٣ اكمل سلسلة الارقام التالية بالرقم الذى تراه مناسبا

١٨،٢٤،٢١،٢٧،٢٤،٣٠ ( )

٤٤ استولى النازيون على المدن بواسطة

أ) البنادق ب)بالقهر

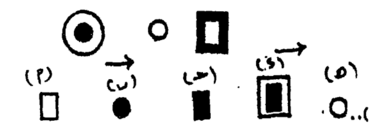
ج) بتحطيمها د) بنهبها

هـ) احراق المبانى عمدا ( )

٤٥ ما هو الرقم الذى يلى سللسة الارقام التالية

٤٥،٥٧،٦٣،٦٦ ( )

٤٦ اكمل الاشكال الواقعة فى الصف الاول بالشكل الذى تراه مناسبا فى مجموعة الصف الثانى



٤٧ اكمل سلسلة الارقام التالية بالرقم الذى تراه مناسبا

٥،١٨،٧،٦،٩،٢ ( )

٤٨ كما ان الاستواء والانبساط يكون فى الصلبة فان الاصطفاف يكون فى

أ) المربع ب) الدائرة

ج) الزاوية د) المستطيل

هـ) السطح المستوى ( )

٤٩ كم ميلا يقطعها كلب يعدو خلال ثلاثة دقائق اذا كانت معدل سرعته تبلغ لصف سرعة سيارة تقطع اربعين ميلا فى الساعة ( )

٥٠ الكنوى "زورق طويل خفيف لشخص واحد" توجد له

أ) مجاديف ب) اشرعة

ج) الماء د) الدهان

هـ) الطول ( )

٥١ اكمل سلسلة الارقام التالية بالرقم الذى تراه مناسبا

٦٥،٦٨،٧٢،٧٧،٨٣ ( )

٥٢ كم عدد الحروف التى تقع ما بين حرفى (ز) ، (ط) ( )

٥٣ كم سلسلة الارقام والحروف التالية بما تراه مناسبا

٢،أ،٩،ب،٦،ت،١٣،ث ( )

٥٤ كم عدد الحروف فيما يلى والتى تقع بعد الحرف

(ز) ولكن بشرط ان يكون كل منهم يقع قبل الحرف (غ) وبعد الحرف (ق)

أ أ ب ز ش ن ر ق ق ل ت غ غ ط س ( )

٥٥ اذا كان فى استطاعة ٢٠ رجل حفر ٤٠ حفرة خلال ٦٠ يوما فكم يوما

يستطيع ١٠ رجال حفر ٢٠ حفرة ( )

٥٦ كم عدد الحروف فى السلسلة التالية تقع مباشرة قبل العدد المفرد والتى تقع بعد الرقم الذى يعلو عن الرقم ٦ .

ي، ١ ، ٩، أ،٤، ب، ٣، ١٤ ، ١٩ ، ت، ٨، ٩، ب، ٥، ج، ١٢ ، ح، ١٧

(   )

٥٧ لنفرض ان المدينة (س) تقع فى اول الطريق وان المدينة (ص) هى خامس المدن التى تمر عليها السيارة بينما الطريق (أ) يقع ى منتصف المسافة بينهما، واذا كانت المدينة (ج) تسبق المدينة (ص) والمدينة (هـ) تقع مباشرة خلف الطريق (أ) فما هى المدينة التى تقع فى الترتيب الثانى

أ) المدينة هـ   ب) المدينة ص

ج) المدينة ج   د) الطريق أ

هـ) المدينة س

(   )

٥٨ فى سلسلتى الارقام التالية تبدو واحدة منهما فى وضع معكوس بالنسبة للاخرى وذلك فيما عدا رقم واحد معين اكتب هذا الرقم

١،٢،٣   ١،٣،٢

(   )

٥٩ النصيحة التى يمكن فهمها هى

أ) النصيحة الرديئة   ب) الشاملة

ج) الممكن ادراكها   د) النصيحة الجيدة

هـ) للمستحق التوبيخ

(   )

٦٠ ما هى الكلمة التى لاتتفق مع سياق الكلمات التالية

أ)لام التعريف ب) هذا الزمان أو المكان

ج) اداة التنكير د) ضمير الغائب المفرد لجماد أو حيوان

"ضمير الغائب للمجهول"

هـ) اداة التنكير ( )

٦١ الصياد هو

أ) الجندى ب) الجذع

ج) الكشاف د) الزهرية ( )

٦٢ الماس هو عكس

أ) الغبى ب) الشخص المختلف

ج) الشخص المطواع د) الشخص العنيد ( )

٦٣ كما ان الكآبة للون الاسود فان الرشح يكون

أ) اللون الابيض ب) للمؤخرة

ج) الرشح د) الغور والحاجة

هـ) الماء ( )

٦٤ نصف ما اكتسبه النادل ويضاف عليه جنيه واحد حصل عليه من البقشيش فاذا كان كل ما اكتسبه من نقود يساوى ١٥ جنيها فما هو المبلغ الذى حصل عليه من البقشيش فقط ( )

٦٥ اى الكلمات التالية تكون قريبة من المعنى لدرجة كبيرة لكلمة الغنى او الوقرة

أ) المجر ب) الحجر الكريم

ج) موسر أو ثرى د) الهجر من طرف واحد

هـ) الباكى

(   )

٦٦ لو ان قطارا قام متاخر عن موعده ثلاث دقائق ولو انه يفقد ٣ ثوانى فى الدقيقة فكم عدد الدقائق التى يحتاجها القطار كى يصل متاخرا عن موعده ساعة كاملة

(   )

٦٧ عليك باختيار اقرب الكلمات التالية فى المعنى لكلمة الشطب

أ) الترخيص والسماح ب) المحو

ج) الاجرة د) لذيذ المذاق

هـ) البقرة

(   )

٦٨ تمتلك البنات دائما

أ) الجيبه ب) الملابس

ج) القهقهات د) الشعر

هـ) الملامح

(   )

٦٩ يجرى قطار بسرعة ٣٠ كيلو فى الساعة ويلاحقه قطار اخر يجري بسرعة ٥٠ كيلو متر فى الساعة كم كيلو يبعد بها كل قطار عن الاخر اذا علمت ان القطار السريع يستغرق ١٥ دقيقة كي يلحق بالقطار البطئ ( )

٧٠ الغضب يشابه تماما فى المعنى

أ) الاختيار ب) الزخرفة

ج) الجنى الصغير أو القزم د) الفيظ

هـ) الحزن ( )

٧١ يستطع قطار ما ان يقطع نصف الرحلة بسرعة ٣٠ كيلو فى الساعة ونصف الرحلة الاخر بسرعة ٦٠ كيلو فى الساعة فلو ان الرحلة كلها ٢٠ كيلو متر فقط فكم دقيقة يستغرقها لقضاء مثل هذه الرحلة ( )

٧٢ كما ان ترتيب الحروف علي الوضع التالى أ،ب،ت يؤدى الى الترتيب ج، ب، أ، فان ترتيب الحروف على الوضع التالى ع، غ، ظ يؤدى الى

( )

٧٣ لو رمزنا للرقم ٢ بالحرف أ، للرقم ٦ بالحرف ت، للرقم ٨ بالحرف ث وللرقم ١٢ بالحرف ح فكيف يمكنك التعبير عن الكلمة ب ج أ ث ج ث مستخدما الارقام بدلا من الحروف ( )

٧٤ عندما شرعت الست صفية فى تجهيز الحساء فانها وضعت حبة واحدة فاصوليا لكل عدد ٢ بازلاء فلو ان الحساء كله احتوي ٣٠٠ حبة فاصوليا وبازلاء فكم عدد حبات البازلاء ( )

٧٥ لو تصورنا انه لاتوجد كلاب تغنى ولكن يمكن لبعضها ان يتكلم وعلى هذا ...

أ) بعض الكلاب يمكنها الغناء

ب) كل الكلاب لايمكنها الغناء

ج) كل الكلاب لايمكنها الكلام ( )

٧٦ لايوجد رجل طيب ولكن بعض الرجال ليسوا رديئين وبسبب ذلك

أ) كل الرجال ليسوا رديئين

ب)لايوجد رجل ليس رديئا

ج) كل الرجال ليسوا طيبون كما ان الرجال ليسوا رديئين ( )

٧٧ النهرين س، ص يبلغ طولها ٨٥٠ كيلو ولكن النهر ص يقل فى الطول عن النهر س بمقدار ٢٥٠ كيلو فما طول النهر س مقدرا بالكيلو ( )

٧٨ ذهب كل من على ، حسين الى ميدان السباق وبينما خسر على ٦٨ جنيها فى اول سباقين فانه خسر ٦ جنيهات اكثر فى السباق الثانى عما خسره فى السباق الاول ولكنه خسر اربعة جنيهات اقل مما خسره حسين فى السباق الثانى فكم جنيها خسرها حسين فى الساق الثانى ( )

٧٩ تمتلك الجوارب دائما

أ) الجنس　　　　ب) الغضون

ج) الربط　　　　د) الوزن

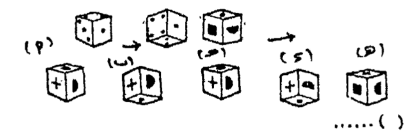
هـ) الشفافية　　　　(　　)

٨٠ اكمل سلسلة الارقام التالية بالرقم الذى تراه مناسبا :

٩،٧،٨،٦،٧،٥　　　　(　　)

٨١ عنقود من العنب به عدد من الحبات ١/٢ عدد الحبات الموجودة بالعنقود الثانى فاذا كانت عدد الحبات الموجودة فى العنقود الثانى اقل من الاول بمقدار ثلاثة حبات فما عدد الحبات فى العنقود الاول (　　)

٨٢ اكمل الاشكال الواقعة فى الصف الاول بالشكل الذى تراه مناسبا فى مجموعة الصف الثانى



٨٣ الطيور وحدها يمكنها الطيران ويمكنها ايضا الحجل ولكن الديدان يمكنها الزحف وبسبب ذلك فان :

أ) الطيور تأكل الديدان　　ب) الطيور لا تزحف

ج) تزحف الطيور احيانا

(　　)

٨٤ يكون للصناديق دائما

أ) زوايا　　ب) قالب

ج) الخشب

(　　)

٨٥ ما هو الرقم الذى يزداد عن (١٠) بنفس النسبة التى ينقص بها عن النصف مما تنقص بها رقم ١٠ عن رقم ٣٠ .　(　　)

وما هو الرقم الذى يزداد فوق عن ١٠ فانه ينقص عن　(　　)

٨٦ يحصل كمال على نصيب من الارباح يبلغ ضعف ما يحصل عليه من شركائه الثلاثة بينما يحصل كل من هؤلاء الشركاء الثلاثة على انصبة متساوية ما هو نصيب كمال من الدخل الكلى　(　　)

٨٧ كما ان الطيور كالاسماك فان الطائرة تكون

أ) الزورق　　ب) الحوت

ج) السفينة　　د) الغواص

(　　)

٨٨ اعد ترتيب الكلمات التالية حتى تصبح جملة مفيدة ثم ضع علامة (✓) فى حالة صحتها وعلامة (×) فى حالة خطئها

واحد – فى – يكون – عدد – فى – اكثر – الكتب – كتاب – قد – معا – يوجد من ( )



مفتاح الحل

(١)	ب	(٢٣)	ز	(٤٥)	٢١	(٦٧)	ب
(٢)	أ	(٢٤)	٨	(٤٦)	ج	(٦٨)	هـ
(٣)	٢٧	(٢٥)	ق	(٤٧)	٥٤	(٦٩)	٥
(٤)	ج	(٢٦)	ج	(٤٨)	هـ	(٧٠)	د
(٥)	١٢	(٢٧)	خطأ	(٤٩)	أ	(٧١)	٣٠
(٦)	خطأ	(٢٨)	٩	(٥٠)	هـ	(٧٢)	ف،ع،غ
(٧)	صح	(٢٩)	د	(٥١)	٩٠	(٧٣)	٨١٢٨٢١٠٤
(٨)	٩	(٣٠)	صح	(٥٢)	٤	(٧٤)	٢٠٠
(٩)	خطأ	(٣١)	ج	(٥٣)	١٠	(٧٥)	ب
(١٠)	أ	(٣٢)	د	(٥٤)	٤	(٧٦)	ج
(١١)	ب	(٣٣)	١٧	(٥٥)	٦٠	(٧٧)	٥٥٠
(١٢)	د	(٣٤)	ض	(٥٦)	٢	(٧٨)	٤١
(١٣)	ج	(٣٥)	ج	(٥٧)	هـ	(٧٩)	د
(١٤)	د	(٣٦)	٦	(٥٨)	أ	(٨٠)	٦
(١٥)	ج	(٣٧)	ج	(٥٩)	ج	(٨١)	١٢
(١٦)	د	(٣٨)	٧	(٦٠)	د	(٨٢)	د
(١٧)	١٥	(٣٩)	د	(٦١)	أ	(٨٣)	ب
(١٨)	٧٧	(٤٠)	ذ	(٦٢)	د	(٨٤)	ب
(١٩)	ج	(٤١)	٩	(٦٣)	ج	(٨٥)	١٥
(٢٠)	د	(٤٢)	ج	(٦٤)	٨١/٢	(٨٦)	(٢/٥)٨٨
(٢١)	د	(٤٣)	٢٧	(٦٥)	ج	(٨٧)	د
(٢٢)	ب	(٤٤)	د	(٦٦)	١١٤٠	(٨٨)	صح

(٣) اختبارات شخصية :

• كلمة شخصية هى كمة يونانية تعنى القناع ولقد حاول الناس عبر العصور المختلفة ان ينفذوا الى ماوراء القناع فعزت النظرة القديمة الشخصية الى صفات جسدية بارزة ففى اوروبا الغربية كانوا يعتبرون ذوي الرؤس الحمراء يتميزون بطباع حادة وفى ايطاليا كان الانف الكبير دليلا على الطبيعة الخيرة وفى اليابان يعزى الكرم والجود الى المعدة المنتفخة .

• وعموما فان الشخصية هى :

ذلك التنظيم الدينامیكى الذى يكمن داخل الفرد والذى ينظم الاجهزة النفسية والجسمية التى تحدد للفرد طابعه الخاص فى السلوك والتفكير اى انها مجموعة الاساليب التى يستجيب بها الفرد للاخرين ويتعامل معهم بها فيقال ان فلانا جذابا او منفرا او قياديا أو امعة او عدائيا .

ويمكن النظر الى الشخصية من ثلاث زوايا (١)

١ - المنطقة الواضحة (معروفة للفرد وللاخرين) :

يطلق على هذا الجزء الشعور

وهو يمثل سلوكنا الذى يمكن ملاحظته من الخارج وهنا تظهر دوافع الفرد وحاجاته ومشاعره بشكل يتطابق مع فهمه وفهم الاخرين .

٢- المنطقة العمياء (معروفة للاخرين وغير معروفة للشخص ذاته)

(١) د. على ماضى – المرجع السابق – ص ٢٨٠

وهى المنطقة العمياء او شبه الواعية حيث اننا نعيش السلوك دون ان نشعر به مثل عنادنا فى التصميم على ارائنا ودفاعنا المستميت عنها رغم اننا لو سؤلنا عنها ننكر مثل هذا السلوك تماما عن اقتناع حقيقى اننا لا نمارسه .

٣- المنطقة الخفية (معروفة للفرد وغير معروفة للاخرين)

وهى منطقة ما تحت الشعور وفيها يتجمع ما نعرفه عن انفسنا ونحجبه عن الاخرين لاسباب متعددة منها الخوف او الخجل او الرغبة الذاتية فى الاحتفاظ بالمعلومات .

٤- المنطقة المظللة (غير معروفة للفرد وغير معروفة للاخرين)

وهى منطقة اللاشعور وفيها تتجمع مشاعر القلق والصراعات المكبوت والجنس والخبرات المؤلمة والغرائز .

اما عن تركيب الشخصية الانسانية فانه يتالف من العناصر الاتية :-

١) الهو :

وهو منبع اللذة فى الانسان وسعيه غير العقلانى وموقعه منطقه اللاشعور .

٢) الانا الاعلى :

وهو حصيلة ما يحصل عليه الفرد من قيم وعادات وتقاليد وتعاليم دينية ومبادئ اخلاقية وهو يكون دائما على صراع مع الهو حيث يمثل الانا الاعلى الجانب الروحانى فى الانسان بينما يمثل (الهو) الجانب الشيطانى .

٣) الانا :

وهو الحكم فى عملية الصراع التى تنشأ بين الانا الاعلى والهو فهو يحاول دائما الوصول الى حل وسط بين الطرفين وفى حالة الصراع الشديد يلجأ الى الحيل الدفاعية .

هذا وقد اثبتت التجارب العلمية تواجد العديد من انواع الشخصيات والتى منها على سبيل المثال :-

① الفاستشى

وهو الشخص المتمسك بالقواعد وهو يؤمن بالخرافات ويتميز بخضوعه للسلطه

② الميكافيللى

وهو انسان عاطفى ماكر منافق قادر على تبرير سلوكه ليس لديه ثقة بزملائه

③ الدوجماتى

وهو انسان يتميز بجمود النظرة الى السلطة وتأييده المستمر لوجهات نظر الغير دون سند او دليل منطقى

④ المرتفع الانجاز

وهو انسان محب للوظيفة قادر على حل المشكلات السهلة اما المشكلات المعقدة فعادة ما تصيبه بالاحباط

⑤ الاقل اجتماعيا

ذلك الانسان الذى يميل الى العزلة وتجنب الاختلاط بالغير ولاتوجد لديه ثقة بنفسه او بالاخرين .

⑥ الاكثر اجتماعيا

وهو محب للغير ومحب لنفسه يثق فى نفسه .

انواع الاختبارات الشخصية

يوجد العديد من الاختبارات الشخصية المصممة لقياس صفات وسلوكيات معينة مثل الثقة فى الذات الرغبة فى السيطرة القدرة على التأقلم ٠٠الخ ومن اهم هذه الاختبارات :

أ - الاختبارات الاسقاطية

(١) اختبار تداعى الكلمات

وهنا تذكر كلمة للمفحوصين ويطلب منهم ان يذكروا باقصى سرعة ممكنة اول كلمة ترتبط بهاوتخطر على ذهنهم والاساس فى هذا الاختبار ان عملية التداعى تكشف الاضطرابات التى تميز فئات شاذة معينة كما انها تكشف عن اللا شعور والافكار المكبوتة والعقد النفسية

تدريب

المستقصى : تود ان نعرف ما يرد فى اذهان الناس عندما يستمعون لبعض الكلمات وسأقر عليك الان بعضها واحدة بعد الاخري وعند سماعك للكلمة ارجو ان تذكر لى وبسرعة اول كلمة ترد على ذهنك .....

ثم يبدأ المستقصى فى قراءة الكلمات واحدة بعد الاخرى مع تدوين اجابات المستقصى منهم وحساب الوقت الذى يستغرقه فى الرد .

(١) د. عطية محمود حنا – علم النفس الاكلينيكى – دار الشروق – ص ١٢٧

المستقصى	المستقصى منه	
	استجابة سوية	استجابة غير سوية
مائدة	معقد	معقد
يد	يمسك	الم
نائم	خشن	يلمس
امرأة	رجل	سيئ
ينام	وسادة	موت
معدة	ياكل	يفتح
اصفر	ازرق	نار
فراش	ينام	عار
طفل	فتاة	نار
خائف	ظلام	آلة

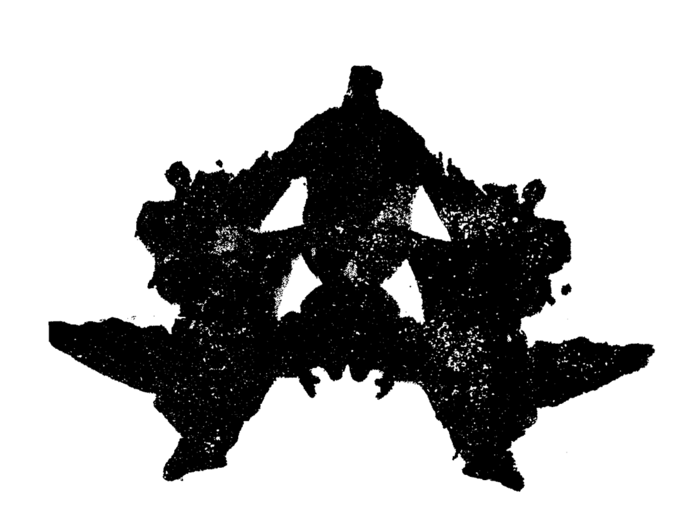
٢ اختبار رور شاخ

وهو يستخدم فى قياس الفروق الفردية فى مجال الادراك الحسي حيث يعرض على المفحوص عشرة بطاقات عليها بقع حبر بعضها ملون والاخر غير ملون ويطلب منه ان يذكر ما توحى به هذه البقع اليه وليست هناك استجابات صحيحة او خاطئة ولكن مايراه المفحوص فى بقع الحبر يفترض انها تعكس شخصية ، ويحتاج تحليل النتائج هنا الى درجة عالية من الدراية والخبرة لمعرفة :-

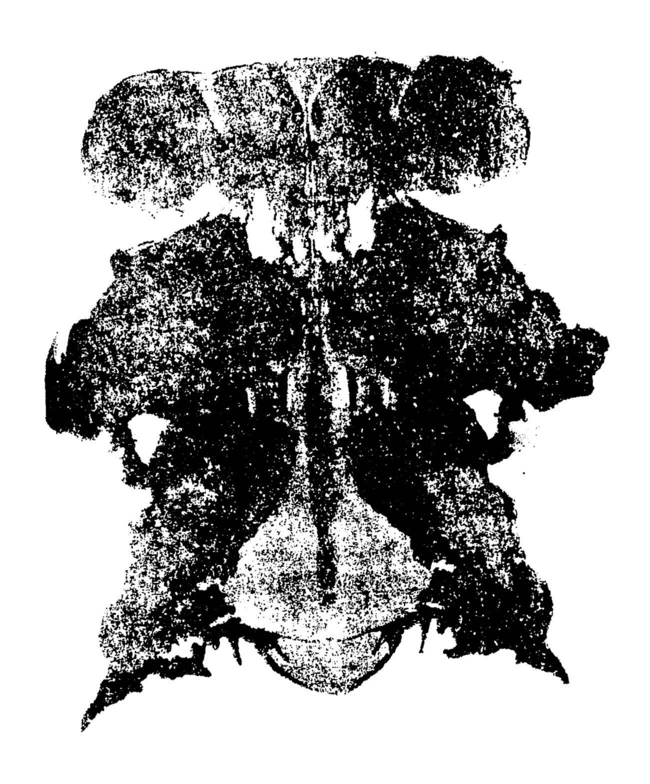
- هل يستجيب الفرد للبقعة باكملها او الجزء فيها ...؟
- هل يدخل فى التحديد الشكل العام أواللون أو الحركة ...؟
- هل يري المفحوص اشكالا ادمية أو حيوانية... ؟

ونعرض فى الصفحات التالية نماذج من هذه البقع (١)

(١) د. حسن خير الدين – العلوم السلوكية – مكتبة عين شمس – ص ٢٣٤ وما بعدها









 اختبار تفهم الموضوع

ويتكون هـذا الاختبـار من عشـرين صـورة كاملة ويطلب من المستقصى منه ان يكون قصصا تدور حول كـل صورة وطبيعى ان يختلف قصة كل فرد عن الاخر تبعـا لاتجاهاتـه ورغباتـه ودوافعه وبتحليـل هـذه القصـص المختلفة التى يؤلفهـا المستقصى منهـم يمكننـا الاستـدلال علـى سمـات شخصياتهم وهناك معايير تمكن من تفسير النتائج .

تدريب

وفيما يلى نص القصتين اللتين ذكرتهما امرأتان فـى مقتبـل العمـر، وهمـا تصوران مدى ما يكون عليه القصص ويستطيع الدارس أن يستنتج لنفسه ما يتعلـق بهاتين الامرأتين (١)..



شكل رقم ١

(١) المصدر : د. عطيه محمود هنا – علم النفس الاكلينكى – مرجع سبق ذكره ص ١٢٨ – ١٣٠

المرأة الاولى

الشكل رقم ١ : حسنا يمكنني ان اقول ان هذه الفتاة تبلغ حوالى الرابعة عشرة وانها كانت دائما خجولة وملتصقة بأمها التصاقا شديدا وفي يوم من الايام عندما كانت راجعة من المدرسة الى البيت طلب منها احد الشبان ان تقابله فيما بعد ليذهبا الى للتمشية ولم تعرف ماذا تقول له ولهذا لم تفعل سوى ان امتنعت عن الرد عليه وقطعت المسافة الى المنزل راكضة وعندما بلغت المنزل سألت امها ما الذى كان عليها ان تفعله وحاولت امها ان تشرح لها شيئا عن النمو وعن الشبان ويبدو انها مضطربة تماما بشأن ما تسمعه من أمها لانها فى الحقيقة لم تكن تريد ان تكبر وانما أرادت ان تبقى فتاة صغيرة طوال حياتها .

وفى النهاية خرجت الفتاة مع الشبان وتزوجت شابا أوصت به امها .

المرأة الاولى

شكل رقم ٢: هذه صورة قديمة ومشكلة قديمة هذه الفتاة كانت تلاحظ ان امها كانت تزداد ميلا الى شرب الخمر، واخيرا ادركت معنى ان تصبح امها مدمنة على الخمر ولماذا كانت تتعثر احيانا او تسقط اثناء السير وقد يغلبها النعاس فتنام فى غرفة المعيشة واخيرا اتهمت أمها بتناول الخمر وهنا فى الصورة تقبول الام انها اصبحت لا تستطيع الامتناع عن تناول الخمر، ولكن الفتاة تطلب من امها ان تمتنع عن ذلك لأنها تخجل من اصدقائها وتعتقد انهم يتحدثون عن ذلك من ورائها، غير ان الام لاتمتنع واخيرا اخذت الام الى احدى المؤسسات وعندما كبرت الفتاة تركت المدينة وذهبت الى مكان اخر حيث لايعرفها أحد .



شكل رقم (٢)

المرأة الثانية

الشكل رقم ١ : هاتان الفتاتان اختان تحضران حفلة رقص وهمـا تسـتعدان للـنزول والرقص مع الاولاد وكلا منهما حزينة قليلا وهما تعتقدان انهما لن تتمتعا بالرقص والاخت الصغري تسـاعد الاخـت الكبري ، والكـبرى منهمـا مخطوبـة ولكـن فـى الرقص تجد الاخـت الصغـري شـابا تحبـه كثيرا وهـى خجولـة فـى البدايـة ولكنهـا بالتدريج تتغلب على خجلها ويخطبها الشاب ويتزوجان وينجبان خمسة أطفال .

المرأة الثانية

شكل رقم (٢) :هذه الصورة تحيرنى لا استطيع ان اذكر ماذا تفعل احدى الفتاتين للاخرى لنقل انهما اختان وانهما خارجتان لموعد مزدوج والبنت الجالسة هى الاخت الجميلة والبنت الواقفة هى الاخت القبيحة التى فرض عليها ان تخدم اختها الجميلة وهى تربط قلادة حول رقبة اختها وهى تفكر (اننى اود ان اخنقها) والاخت الجميلة تحصل على جميع المواعيد مع الشبان وهى الاخت المحبوبة اما الاخت القبيحة فلا تخرج الا عندما ترتب الاخت الجميلة موعدا مزدوجا لهما معا، وتتزوج الاخت الجميلة رجلا غنيا فى المدينة وتذهب لتعيش فى منزل كبير جميل وفى يوم من الايام تعثرت وهى نازلة على السلم وتنكسر عنقها وعندما غادرت الاخت الجميلة البيت بدأ الناس يعترفون بالاخت القبيحة ليست على هذه الدرجة من القبح وبدأت صداقات خاصة بها وتتزوج شابا فقيرا يحبها حقا ويعمل زوجها لحساب شخص أخر ويناضلان نضالا شاقا لعدة سنوات واخيرا يستطيع الزوج ان يبدأ عملا خاصا به وينجح فيه وينالان احتراما كبيرا في المجتمع الذى يعيشان فيه .

٤ اختبار الاحباط المصور (١)

وهذا الاختبار يتكون من ٤٢ رسما خطيا

ويمثل كل رسم موقفا احباطيا يختلف عن الاخر ويحتوى كل رسم على شخصين قد خلا وجههما من التغيرات ويقول احدهما للاخر موقفا احباطيا وتترك اجابة للثانى خالية ويطلب من المستقصى منه ان يملأ مكان الاجابة الخالية بأول كلام يطرأ على ذهنه، وهذه الاختبارات تسهل على المستقصى منهم الاستجابة للموقف واسقاط اتجاهاتهم وشعورهم ودوافعهم .

(١) د. حسن خير الدين – العلوم السلوكية – مرجع سبق ذكره – ص ١٣٢

⑤ اختبار اكمال الجمل

حيث يطلب من المستقصى منه ان يكمل الجمل التى يمده بها المستقصي وعندما يستجيب المستقصى منه للمثير الخارجي فأنه يميل الى ان يعبر عن خبراته واتجاهاته .

تطبيق

١ أكمل الجمل التالية بما يعبر عن ما بداخلك من خبرات واتجاهات :

(١) اشعر بعدم الارتياح حينما ــــــــــــــــــــــــــــ

(٢) غالبا ــــــــــــــــــــــــــــ

(٣) انا احب ــــــــــــــــــــــــــــ

(٤) اغضب عندما ــــــــــــــــــــــــــــ

(٥) شعرت بالخجل ــــــــــــــــــــــــــــ

(٦) الشيئ الذي يصحبني ــــــــــــــــــــــــــــ

(٧) انا وزوجتى ندخل ــــــــــــــــــــــــــــ

(٨) اشعر بالسعادة المزيفة عندما ــــــــــــــــــــــــــــ

(٩) تتحسن حال الدنيا اذا ــــــــــــــــــــــــــــ

(١٠) يمكن ان اثق فى زملائي الذين ــــــــــــــــــــــــــــ

٢ **فيما يلي بعض الجمل التي يمكن استخدامها لشغل وظيفة مساعد مدير عام للشئون المالية والمطلوب اكمال هذه الجمل لمعرفة مدى احقيتك لهذه الوظيفة :**

(١) احب المشاكل التى ــــــــــــــــــــــــــــ

(٢) الشخص الناضج عادة ــــــــــــــــــــــــــــ

(٣) يتصارع الناس بسبب ——————————————

(٤) التفاصيل هي ——————————————

(٥) المدير الناجح ——————————————

(٦) حتى تحصل على ——————————————

(٧) الارقام والاشكال ——————————————

(٨) عندما ينتقدني احد الافراد ——————————————

(٩) احسن شئ اؤديه ——————————————

(١٠) حتى اكون محبوبا يجب ——————————————

(١١) ان ما يقلقني بشدة هو ——————————————

(١٢) قدرتي في الكتابة ——————————————

(١٣) الطريق للتقدم والنمو هو ——————————————

(١٤) الناس متوسطي الذكاء ——————————————

(١٥) عندما اواجه شخصا غاضبا ——————————————

(١٦) عندما اطلب من احد الاشخاص تنفيذ شئ ——————————————

(١٧) انا اكره الرئيس الذي ——————————————

(١٨) لكي تجعل الفرد يعمل جاهدا ——————————————

(١٩) شكرك وتقديرك للاخرين ——————————————

(٢٠) اود ان اغير قدراتي ——————————————

(٢١) ان ما يقلقني بشدة هو ——————————————

(٢٢) الناس تظن انني ——————————————

(٢٣) من الممكن ان اكون ——————————————

(٢٤) ان اصعب جزء في وظيفتي هو ——————————————

(٢٥) اعمل افضل عندما استطيع ——————————————

استقصاء[1]

نضوج الشخصية

أجب عن الاسئلة الاتية واضعاً الحرف المناسب امام كل منها :

أ= نعم ب= بين بين ج= لا

م	العبـــــارة	أ	ب	ج
١)	نادراً ما التصرف دون تفكير			
٢)	كثيرا ما اميز الاشياء قبل ان انصرف			
٣)	احب المشاكسة اذا كانت الاشياء لا تسير على ما يرام			
٤)	اتفحص دائما نتائج اعمالى			
٥)	احب الحركة			
٦)	اعرف ان هناك فروقات عديدة بين ما احب القيـام بـه وبين ما اقوم به فعلاً			
٧)	يقولون احيانا اننى ابله			
٨)	لا احبذ كثيراً الاتيان بحركات غير مقبولة			
٩)	اتضايق من الفشل			
١٠)	لست مختلفا عن غيرى			
١١)	لا اتضايق كثيرا من كونى غير محبوب			

(١) هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف تصبح عبقريا – لدار الافاق ببيروت - مرجع سبق ذكره .

م	العبـــــارة	أ	ب	ج
١٢)	انا اكثر حرية من اغلبية الناس			
١٣)	ان التفاخر من وقت الى اخر ليس سيئا البتة			
١٤)	ان اعمالى منتظمة جدا			
١٥)	انا مرتاح ومنشرح اكثر من اغلبية الناس			
١٦)	احيانا تنتابنى المشاكل من كثرة حشريتى			
١٧)	احب المخاطرة حتى وان افتقدت ضمانات نجاحها			
١٨)	انتقد تصرفاتى اكثر الاحيان			
١٩)	تضايقنى الاشياء غير المتوقعة			
٢٠)	لا اتحمس كثيرا لاى شئ			
٢١)	اواجه الحالات العصبية بقوة اكثر من غيرى			
٢٢)	انا بحاجة للوحدة كى اعالج قضاياى			
٢٣)	شخصيتى اكثر تعقيدا من اغلبية الناس			
٢٤)	لست واقعيا فى اغلب الاحيان			
٢٥)	استطيع بسهولة الاستغناء عن راحتى فى سبيل الاهداف التى احددها لنفسى			
٢٦)	انا منفتح على الاخرين			
٢٧)	اعتقد ان الذين يجاهدون للدرجة القصوى لم يتلقوا النصح الكافى			
٢٨)	استعمل النكات احياناً لاخفف انفعالاتى السيئة			

م	العبـــــــارة	أ	ب	ج
٢٩)	استطيع ان اكون قاسيا مع نفسى حين الفشل فى عمل ما			
٣٠)	احيانا كثيرة ينتابنى النسيان			
٣١)	اتضايق من الفوضى التى تلف المدن الكبرى			
٣٢)	اعتقد ان لدى مشاكل اكثر من غيرى			
٣٣)	ابتدأ دائما العمل بالطريقة الصحيحة			
٣٤)	انا رجل مفكر منغلق على ذاته			
٣٥)	انا قادر علي التكيف مع الاخرين في اغلب الاحيان			
٣٦)	اتكل على عواطفى			
٣٧)	انا قادرا اكثر من غيرى على الخوض فى المشاكل مع السلطة			
٣٨)	اصل في اكثرية الاوقات الى حلول سريعة وحازمة			
٣٩)	لا اسال كثيرا عن هفواتي			
٤٠)	ان الاستقلال مهم جدا للسعادة			
٤١)	الق بنفسى اكثر من اللازم			
٤٢)	املك الكثير من الجراة فى تسيير الاعمال			
٤٣)	املك قوة فصل كبيرة للامور			
٤٤)	ان الغرفة التى اعمل فيها غير منظمة			

م	العبـــــارة	أ	ب	ج
٤٥)	حين احكم على شئ ما ، فان حكمى يكون ناتجا عن عواطفى اكثر مما ينتج عن دراستى العملية للوضع			
٤٦)	يعتقد اصدقائى انى لست كلاسيكيا فى كثير من الامور			
٤٧)	اعتقد ان الفكاهة مهمة جدا فى الحياة			
٤٨)	بحثت دائما عن مواقف صعبة			
٤٩)	لم اعد اريد زيادة معرفتى			
٥٠)	اؤخذ بعفوبة الاطفال			
٥١)	ان الاشـخاص الذيـن يتحدثـون دائمـا عـن اعمالهم هم من النوع الانانى			
٥٢)	اهتم كثيرا بالواقع			
٥٣)	لا اتعمق كثيرا بالاشياء والمشاكل			
٥٤)	نفسيا ، اعتقد ان شخصيتى بالنسبة الى الغير هى اقوى واضعف فى الوقت نفسة			

مفتاح الحل

رقم العبارة	أ	ب	ج
١	١-	٠	١+
٢	١-	٠	١+
٣	٠	٢+	١+
٤	١-	٠	١+
٥	١+	٠	١-
٦	١+	٠	١-
٧	١+	٠	١-
٨	١-	٠	١+
٩	١-	٠	١+
١٠	٠	٢+	١+
١١	١+	٢+	٠
١٢	١+	٠	١+
١٣	١+	٠	١-
١٤	١-	٠	١+
١٥	١-	٠	١+
١٦	٢+	٠	٢-
١٧	١+	٠	١-
١٨	١+	٠	١-
١٩	١-	٠	١+

رقم العبارة	أ	ب	ج
٢٠	-٢	٠	+٢
٢١	+١	٠	-١
٢٢	+٢	٠	-٢
٢٣	+١	٠	-١
٢٤	+١	٠	-١
٢٥	+١	٠	-١
٢٦	+١	٠	-١
٢٧	-١	+١	٠
٢٨	+١	٠	-١
٢٩	+١	٠	-١
٣٠	+١	٠	-١
٣١	-١	٠	+١
٣٢	-١	٠	+١
٣٣	٠	+١	٠
٣٤	+١	٠	-١
٣٥	+١	٠	-١
٣٦	+١	٠	-١
٣٧	+١	٠	-١
٣٨	-١	٠	+١
٣٩	-١	٠	+١
٤٠	+١	+٢	٠
٤١	+٢	+١	٠

رقم العبارة	أ	ب	ج
٤٢	+١	٠	-١
٤٣	+٢	٠	-٢
٤٤	+١	٠	-١
٤٥	-١	+٢	٠
٤٦	-١	٠	-١
٤٧	+٢	٠	-٢
٤٨	+١	٠	-١
٤٩	-١	٠	+١
٥٠	+١	٠	-١
٥١	-١	٠	+١
٥٢	٠	+٢	+١
٥٣	٠	+٣	+١
٥٤	+٢	٠	-٢

نتيجة الاختبار

يمثل العنصر (أ) النضوج الكامل للشخصية

يمثل العنصر (جـ) النضوج المتوسط للشخصية

يمثل العنصر (ب) النضوج غير الكامل للشخصية

(ب) الاختبارات الموضوعية

وقد صممت هذه الاختبارات بحيث يجيب المفحوص على اسئلتها (بنعم او لا) كما ان بعضها وضع لاسئلة اجوبة متعددة على المفحوص الاختيار من بينها ، ومن امثلة هذه الاختبارات النموذج المرفق :

(٣) اختبارات الميول

يعتبر الميل احد مظاهر السلوك ولكن ليس كيانا مستقلا بذاته وهو فى ذلك يختلف عن الاتجاه والذى يمثل نزعة تدفع الفرد للاقبال على شيئ أو لتجنبه اى الان الاتجاه يمثل توجيها عاما للفرد اما الميل فهو نشاط موجه الى شيئ معين ،

هذا وتوجد العديد من الاستبيانات التى تستخدم فى قياس الميول واكثر هذه الاختبارات اهمية بالنسبة لنا هو اختبار :

سترونك للميول المهنية [1]

حيث يقوم هذا الاختبار على افتراض ان الرجال والنساء الذين يمارسون مهن معينة يمتازون بخصائص معينة من الحب والكراهية كما ان الواحد منهم يشبه الاخر فى الخصائص اكثر من أن يشبه الناس فى مهن اخري .

كما ادرك سترونك ان هناك عدد من الميول المشتركة لدى عدد كبير جدا من الناس فى مهن عديدة وذلك مع ملاحظة ان :

١- الميول بمجرد نموها تثبت الى حد ما .

٢- ان الميول لا تتأثر الى حد كبير بالتدريب المهنى و الخبرة .

٣- ان الشاب ذو الميول التى تتماثل مع ميول مجموعة مهنيه سوف يستمتع بالعمل الذى يقوم به افراد هذه المهنة .

مرفق طيه صوره من نماذج اختبارات الميول المطبقة بشركة السويس لتصنيع البترول .

---

(١) أ صبحى عبد اللطيف واخرون – الاتجاهات والميول – ص ١٤٨ وما بعدها .

اختبار الميول

الاسم : .... الرقم : ————

يرجى الاجابة السريعة على الاسئلة التالية .. (بنعم أو لا) ..

م	العبارة	نعم	لا
١	ان معاقبة اطفالنا على اخطائهم ضرورة لتحسين الخلق		
٢	افضل مساعدة الآخرين فى علاج مشكلاتهم الخاصة		
٣	اقوم دائما بترتيب زمنى لاعمالى اليومية		
٤	افضل الديكورات الحديثة فى منزلى		
٥	اشعر دائما بالاعتزاز بافكارى واقتراحاتى الخاصة		
٦	افضل اللجؤ لاخصائيين عند مواجهه المشكلات المعقدة		
٧	ان الاهتمام بالعمل وقواعده شئ لا بد منه بدلا من ضياع الجهد فى اشياء غير مفيدة		
٨	اجد كثيراً من الراحة فى زيارتى لأقاربى		
٩	لا افضل مجادلة الآخرين واميل للمناقشة		
١٠	احب الاحتفاظ باشيائى المختلفة وارفض اقراضها لاى شخص		
١١	انفرد بآراء صائبة فى كثير من الامور حتى ولو لم يرضى عنها الآخرون		
١٢	لا انسى الإساءة او الاهانة بسرعة		
١٣	لا يعجبنى ضعفاء الشخصية ويجب عدم مصادقتهم		
١٤	الحوافز الايجابية افضل كثيراً من الحوافز السلبية فى دفع الافراد على العمل .		
١٥	اجد نفسى بارداً بعض الشىء		
١٦	اتمنى ان يكون لدى كل الكماليات		

الاسم : .... الرقم : ....

يرجى الاجابة السريعة على الاسئلة التالية .. (بنعم أو لا) ..

م	العبارة	نعم	لا
١٧	افضل ان يكون اغلب معارفي من كبار القوم دائما		
١٨	احب العمل مثل الراحة تماما واستمتع بكل منهما		
١٩	لا بد من الحفاظ بالعديد من القيم والتمسك الحرفى بها		
٢٠	اقدر الظروف الاجتماعية والاسرية لمعارفى واخلق لهم الاعذار		
٢١	لا يحمر وجهي خجلا علي الاطلاق		
٢٢	افضل السرعة فى كل شئ واكره البطء دائماً		
٢٣	احب الظهور ولفت الانظار		
٢٤	احب ان اعتمد على الكبار فى السن والمقام دائماً		
٢٥	يجب عدم ترك اطفالنا يلعبون دون رقيب		
٢٦	لا اغضب من معارفى عند تأخرهم عن المواعيد التى يرتبطون بها معى		
٢٧	افضل دراسة كل امر على حده ثم ربطه بباقي الامور لبلوغ اهدافى		
٢٨	اجيد فن الاقناع لبلوغ اهدافى ومطالبي الخاصة		
٢٩	استغرق وقت طويل في الاناقة والتزين		
٣٠	انفذ اوامر من يكبرنى فى السن او الوظيفة تبعا لما يريدونه بدقه		
٣١	ان كثرة الابتسام تذهب بهيبة الفرد واحترامه		
٣٢	احب سعادة المحيطون بى واسعادهم على ذلك		
٣٣	اميل الى انفاق اموالى حسب موضوعية وسلامة الانفاق دون تسرع او اسراف		

الاسم : .... الرقم : ....

يرجى الاجابة السريعة على الاسئلة التالية .. (بنعم أو لا) ..

	العبارة	نعم	لا
٣٤	اكره الاغبياء واحب معاشرة الاذكياء		
٣٥	اميل للالوان المميزة		
٣٦	تعودت منذ الصغر على الطاعة العمياء		
٣٧	كثير من الناس لم تعد تتمسك بقواعد الاخلاق		
٣٨	اتحمل الاعمال الصعبة واجنب الآخرون تحملها		
٣٩	افضل الاعتماد على المنطق بدلاً من العواطف		
٤٠	اكره الفشل واحزن كثيراً كلما فشلت في شئ ما		
٤١	اتباهى دائما بتجاربى الناجحة فى الحياة .		
٤٢	لا احب انفرادى باتخاذ القرارات الهامة فى حياتى واطلب مساعدة الآخرين		
٤٣	الصد هام جداً حتى فى الانتقادات المؤلمة		
٤٤	افضل كثيراً اصطحاب اسرتى فى كافة سفرياتى		
٤٥	افضل مشورة الآخرين واطلب معلوماتهم واستفيد منها دائماً		
٤٦	اشعر بالقلق والضيق من عدم الحركة او البقاء جالساً فترة طويلة		
٤٧	لا احب ذكر اخطائى امام احد		
٤٨	لا اخالف الاصول رغم عدم اقتناعى بها		
٤٩	لا اتردد فى مجازاة ومعاقبة المقصرين حتى ولو كانت اول مره تجنبا لتكرار الخطأ		

الاسم : ________________ الرقم : ________________

يرجى الاجابة السريعة على الاسئلة التالية .. (بنعم أو لا) ..

م	العبارة	نعم	لا
٥٠	اكره القيادة المتسلطة		
٥١	اتصف بضبط النفس مما يجعلنى ابدو بارداً في نظر البعض		
٥٢	احب تملك الشيء افضل من استئجاره		
٥٣	اعتز بنفسي بدرجة كبيرة جداً		
٥٤	لا اتدخل فى الامور التى لا تخصنى على الاطلاق		
٥٥	ان الطيبة الزائدة قد تشجع الغير على عدم اعطائى قدرى ومكانتى		
٥٦	احب التعامل الهادئ دائما مع الآخرين		
٥٧	اقبل تعديل مخططاتى تبعا للتغير فى الظروف التى اواجهها		
٥٨	احب العاب التسلية الحديثة		
٥٩	اميل لتعظيم بعض اعمالى الموفقة امام الغير		
٦٠	اغضب من الافراد الذين ينتقدون تصرفاتى وان كنت اكتم ذلك فى نفسى		
٦١	من الهام النظر للمستقبل في كافة امورنا احوالنا		
٦٢	عندما يثيرنى الغير اتمالك اعصابى وأحاول مناقشة الامر معهم		
٦٣	احب التفاوض واشعر اننى تفاوضت ونجحت فى معالجة بعض المشاكل المعقدة فى العمل		
٦٤	استطيع دائماً التفرقة بين سبب المشكلات ومظاهرها		

الاسم : .... الرقم : ....

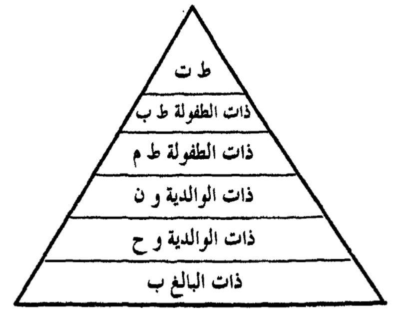
يرجى الاجابة السريعة على الاسئلة التالية .. (بنعم أو لا) ..

م	العبارة	نعم	لا
٦٥	لا اخشى اتخاذ القرارات الصعبة واتحمل نتائجها طالما بنيت على دراسة واقتناع		
٦٦	احاول التنبؤ السليم بالمستقبل وغالباً ما يصدق تنبئى		
٦٧	يجب تنمية قدرات ابنائنا وتشغيل تفكيرهم		
٦٨	احافظ جيداً على مواعيدى ويصفنى الناس بالدقة فى المواعيد		
٦٩	استطيع تحمل الصعاب ومواجهه الامور بحذق والخروج من المأزق		
٧٠	قيادة الافراد تعتمد على اتاحة الفرص أمام الآخرين فى بذل اقصى طاقتهم .		



مفتاح الحل

المجموع	القيمة	الذات	الاجابات										العينة
	[+٣]	و ن	١	٧	١٣	١٩	٢٥	٣١	٣٧	٤٣	٤٩	٥٥	
	[+٤]	و ح	٢	٨	١٤	٢٠	٢٦	٣٢	٣٨	٤٤	٥٠	٥٦	
	[+٥]	ب	٣	٩	١٥	٢١	٢٧	٣٣	٣٩	٤٥	٥١	٥٧	
			٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	
	[-٣]	ط ت	٤	١٠	١٦	٢٢	٢٨	٣٤	٤٠	٤٦	٥٢	٥٨	
	[-٢]	ط ب	٥	١١	١٧	٢٣	٢٩	٣٥	٤١	٤٧	٥٣	٥٩	
	[-٢]	ط م	٦	١٢	١٨	٢٤	٣٠	٣٦	٤٢	٤٨	٥٤	٦٠	



هيكل الشخصية النموذجية

الذات	القيمة
ب	+[ ]
و ح	+[ ]
و ن	+[ ]
ط م	-[ ]
ط ب	-[ ]
ط ت	-[ ]
المجموع الكلى	

٤ اختبارات المواقف (١)

وهنا يقوم مجموعة الملاحظين بمراجعة تصرف الفرد الفعلى فى مواقف عملية على الوظيفة وتقيم هذه التصرفات واعطاؤه درجة معينة مع ملاحظة ان الافراد الذين يحصلون على درجات عالية يكونوا اكثر قدرة على اداء الوظيفة ومن امثلة هذه الاختبارات

اختبار المجموعة بدون قائد

يطلب من المتقدمين حل مشكلة واقعية ويقوم الملاحظ بمراقبة سلوكيات الافراد من ناحية اتصالاتهم وقدرتهم على الاقناع والنقاش ٠٠٠ الخ ثم يتم تقيم تلك التصرفات عن طريق اعطاء درجات لكل فرد ومن يحصل على درجات اعلى يكون لديه قدرة على حل مثل هذه المشاكل ٠

تطبيق

فى نطاق الاهتمام الحالى بتجميل وتشجير محافظة الاسماعيلية أجريت دراسة حديثة على القائمين بالعمل ، وكان معظمهم من السيدات المتقدمات للعمل، اللاتى اتين من محافظات القناه .

وقد تم تقسيم مجموعة السيدات المشتركات فى العمل الى ثلاثة مجموعات ، ومجموعة رابعة حاكمة .

المجموعة الاولى

فى هذه المجموعة تم اخبار السيدات انه بالاضافة الى الراتب الاساسى الذى يحصلن عليه سوف يحصلن على مبلغ

(١) أ٠ صبحى عبد الطيف المعروف وأخرون -"الاتجاهات والميول - مؤسسة مختار ص ١٤٨ - ١٤٩

اضافى قدره ٢ جنيه كعلاوة تشجيعية عن كـل صـندوق شـتلات يتم زراعته.

المجموعة الثانية

تم ايضاً اخبار السيدات بأنهن سـوف يحصلن بالاضافة الى الراتب الاساسـى على مبلـغ اضـافى قـدره ٤ جنيـه كعـلاوة تشجيعية عن كل صندوق شتلات يتم زراعته بالاضافة للتخمـين الصحيـح لوجه قطعة معدنية .

المجموعة الثالثة

تم ايضاً اخبار السيدات بأنهن سـوف يحصلن بالاضافة الى الراتب الاساسى علـى مبلـغ اضـافى قـدره ٨ جنيـه عـن كـل صندوق شتلات يتم زراعته بالاضافة للتخمين الصحيح لوجـه قطعتـين مـن النقود المعدنية .

المجموعة الرابعة

وهذه كانت تعرف بالمجموعة الحاكمة التـى تم عزلها جغرافياً لغرض الدراسة ، وهٰذه المجموعة كانت تحصل على الراتـب الاساسى فقط .

والآن

اذا كان الافراد جميعاً فـى نفـس المسـتوى ، فكيـف يمكـن ان تكون توقعات المديرين بالنسبة للتنبؤ بالاداء ؟

اختبارات السله

يعطى للمتقدم مشكلة ترد على مكتب شاغل الوظيفة التى يود ممارستها ويطلب منه حلها ويتم نقل سلوكه وتصرفاته .



تطبيق [1]

١ تتوقع شركة السويس لتصنيع البترول مضاعفة القوة العاملة بها خلال العامين القادمين ، وستحتاج تبعاً لذلك الى عدد ضخم من رؤساء العمال الذين يشغلون وظائف شبه اشرافية على العمال الذين بعمليات التقطير الفنية وقد رأت اتباع برنامج دراسى لتزويد العمالة بالمعرفة الفنية اللازمة للقيام بهذا العمل ، عللى ان تكون الدراسة مسائية لمدة ثلاثة ايام فى الاسبوع ويستغرق البرنامج تسعة اشهر .

وقد واجهت ادارة الشركة المشكلة التالية :

هل يسمح لكل من يرغب
فى الدراسة بالالتحاق بالبرنامج ؟ ام يختار عدد معين يحتمل تعينه فى وظيفة رئيس عمال ؟

واذا قررت الادارة فتح باب الدراسة للجميع فمعنى ذلك زيادة عدد المتدربين ، ولكن المشكلة الاساسية هى ان العامل الذى يقضى فترة التدريب سيعتقد بان الشركة سوف تصبح ملزمة بترقيته .

(١) الحالات من ١:٥ مقتبسة من كتاب سياسات الافراد للدكتور شوقى حسين عبدالله – دار النهضة العربية – سنة ١٩٨٨

ومن ناحية اخرى اذا قصرت الشركة الحضور على عدد قليل مختار فان ذلك يعنى في واقع الامر ان بقية العمال لن يكون لديهم امل في الترقية الى الوظائف الجديدة .

والان :

١- ما هي عناصر المشكلة التي تفكر فيها ادارة الشركة ؟

٢- كيف تتصرف الادارة في هذه الحالة ؟

٢ كانت الجمعية التعاونية للبترول اكثر اضطراباً في الاونة الاخيرة على الرغم من ان مهمة العمال تنحصر في مراقبة آلات التعبئة شبه الاوتوماتيكية ذات السرعات العالية وضبطها واجراء التصليحات اللازمة التي تنتج عن صعوبات غير متوقعة ، وكانت انتاجية القسم منخفضة على الرغم من بساطة العمل وقصر الوقت اللازم لتعلمه ، اذ كثيرا ما يهمل العمال علامات الخطر الواضحة ويعجزون عن اجراء التصليحات المناسبة .

وقد حاولت الادارة حل هذه المشكلات بكافة الطرق ، فلجأت الى عقاب العمال عن اخطائهم (وقد احتجوا على ذلك بعنف) ، وارسلت المشرفين الى برنامج تدريب ، وادخلت نظاما للاجور التشجيعية ، وبعد فشل كل هذه المحاولات، قررت الادارة اعادة تدريب العمال فلربما ان بعضهم نسي التدريب الاول أو لعل هذا التدريب لم يكن كافياً ، وعلى كل حال فان كثيرا من الحركات التي يتبعها العمال لم تكن منتجة وتؤدى الى التعب بسرعة ، والامر الذى لا شك فيه ان تحسين طريقة اداء العمل ستؤدى فعلا الى تسهيل العمل .

وهناك سبب اخـر لبرنـامج التدريـب المقـترح حيـث تنـوى الادارة فصـل بعض العمال المشاغبين ولكنها رأت اعطائهم فرصة لتحسين ادائهم قبل اتخاذ هذا الاجراء الشديد كما ان هذا لا يثـير اعتراضـا فيمـا بعـد بانهـا لم تـدرب العمال تدريبا مناسبا .

وقد قام رئيس قسم تعبئـة الاسـطوانات بمعاونـة الادارة الهندسـية بـاعداد برنامج للتدريب موضحا به جميع الخطوات اللازمة لتأدية هـذا العمـل ، وقـد اختير احد المشـرفين لادارة برنـامج التدريـب خـلال اوقـات العمـل العاديـة للقسم، وكان المشرف يقضى عدة ساعات مـع كـل عـامل شـارحا لـه جميـع الاجراءات خطوة بخطوة حسب البرنامج الموضوع .

ولكن النتائج كانت مخيبة للامال ، فلم تبد اية بادرة على تحسن الانتاجية، وقد ادعى العمال بان المدرب جاسوس يبحث عن دليل تكاسلهم فى العمل، وانه فى الحقيقة لا يدربهم ، وعلاوة على ذلك " فان ما يعرفه عن العمل اقل مما نعرفه نحن وينبغى ان نقوم نحن بتدريبه " .

المطلوب :

١- تحديد ما هى المشكلة الحقيقية فى هذه الحالة ؟

٢- هل هناك حل حقيقى لهذه المشكلة ؟

٣ اتبعت شركة النصر للبترول منذ فترة طويلة برنامجا رسميا لتدريب الفنيين اللازمين للعمل فى المعامل ، وكان العمال الذين يشغلون وظائف عادية باجر منخفض والذين يرغبون فى الترقى الى وظيفة فنى فى المعمل يتلقون تدريبا مدته ثلاث سنوات ، ويقوم المتدربون – تحت اشراف الفنيين القدامى – بالتنقل بين جميع الوظائف الفنية بالمعمل ، كما يتلقى الدارسون بعض المواد الاخرى كالرياضيات والكيمياء العضوية وطرق التحليل الكمى والنوعى لمدة ستة ساعات اسبوعيا .

وعندما كانت الشركة تقوم بفحص المنتجات البترولية بكميات كبيرة ومتعددة لاحظت نقص الايدى العاملة ومن ثم فقد فكرت ادارة المعامل فى طريق مختصر للتغلب على هذا النقص ، وبالتالى تم اعداد وصف للوظائف بالتعاون مع المشرفين فى المعمل على اساس تقسيم العمل الذى يقوم به الفنى، فبدلا من الاعتماد على شخص فنى مدرب تدريبا كاملا قامت الآدارة بتدريب العمال للقيام باعمال فردية فى المعمل مثل تحليل العينات او اعداد المعمل أو اختبار الاجهزة ، ويمكن تدريب الشخص على اى عمل من هذه الاعمال فى ظرف ثلاثة شهور ، وكان يطلق على هذه الوظائف مساعد معمل .

وقد تمكن بعض هؤلاء المساعدين فى السنوات الاخيرة من الالمام بجميع الوظائف الاخرى بالمعمل عن طريق الملاحظة الدقيقة والمحاولة بطريقة غير

رسمية ، وتمت ترقية بعضهم فعلا الى وظيفة فني ويبلغ عددهم ٩ من ١٨ مساعدا .

ويعمل حاليا بالمعمل ٣٠ فنيا ، ونظرا للانخفاض الشديد في المبيعات في الاونة الاخيرة قررت الادارة تخفيض عدد الفنيين بمقدار الثلث ، ونقل جميع مساعدى المعمل الذين لم يرقوا لوظيفة فنى الى اقسام اخرى بالشركة .

وقد قدم الـ ٢١ فنيا الذين اتموا برنامج التدريب الرسمى (نظام ثلاث سنوات) التماسا يطلبون فيه من ادارة المعمل اتباع سياسة نقل جميع الفنيين الذين لم يتخرجوا من برنامج التدريب الرسمى اولا ، على اساس ان الخريجين قد تحملوا تضحيات مالية وغيرها للحصول على وظائفهم الحالية ، وان الشركة منحتهم ضمنا مركزا يزيد عن مركز الفنيين الذين لم يتلقوا التدريب الرسمى .

واذا اجيب هذا الطلب فان عدد الفنيين الممتازين الذين لم يحصلوا على التدريب الرسمى والذين عملوا لمدة خمسة سنوات كفنيين يجب ان يتركوا المعمل فى حين ان بعض الفنيين الذين تم تعيينهم من سنة فقط سيحتفظون بوظائفهم ، ومن ناحية اخرى اوضح الفنيين القدامى ان اجابة هذا الطلب تعنى تمييزا ضدهم بدون حق حيث ان تعينهم تم رسميا بواسطة الادارة ، كما ان المشرفين فى المعمل يرغبون فى الابقاء على الفنيين ذوى الخدمة الطويلة لخبرتهم ومعلوماتهم ، وعلاوة على ذلك فان من بين الافراد الذين تدربوا بانفسهم عدد من احسن الفنيين بالمعمل .

والان :

١- ما هى الاسباب الحقيقية للمشكلة التى تقابلها شركة النصر للبترول ؟

٢- هل كان من الممكن تفادى ظهور هذه المشكلة ؟

٣- كيف تتصرف الادارة الان ؟

٤

انشئت شركة ريم الهندسية منذ عشرة سنوات لانتاج احدى السلع الهندسية الدقيقة ، ونظرا لنجاح الشركة فقد توسعت بدرجة سريعة جدا ، ففى الوقت الذى بأت فيه العمل بتسعة عمال ارتفع هذا الرقم الى ٥٠٠ عامل بعد خمس سنوات ، ويزيد عددهم حاليا على الالف عامل .

ويقوم بادارة الشركة نفس الافراد الذين بدأوا المشروع ، ويقل سن معظمهم عن ٤٥ عاما ، وهم على درجة كبيرة من الكفاءة وقد عملوا مع بعضهم لفترة طويلة .

ولكن بدت المشاكل اخيرا فى الافق ، اذ بدأت ارباح الشركة تقل ، واصبحت تكلفة العمل مرتفعة جدا ، كما ظهر الاضطراب وانعدام المسئولية فى الادارة ، وتقوم الادارة العليا باتخاذ معظم القرارات ولا يوجد توزيع للسلطة تقريبا ، وقد اشتكى عدد كبير من المهندسين الذين عينوا حديثا من ان افكارهم لا تلقى اهتماما يذكر من جانب الادارة وان فرص الترقية محدودة جدا ، ان لم تكن منعدمة ، لان جميع الوظائف الكبيرة يشغلها رجال

صغار فى السن ، وقد استقال اخيرا ثلاثة من المع المهندسين المعينين حديثا بعد فترة قصيرة من العمل بالشركة .

والآن

١- ما هى نواحى الضعف فى الشركة الهندسية من الناحية الادارية ؟ وما هى فى رأيك اسباب ذلك ؟

٢- ماذا تقترح للتغلب على الوضع الراهن ؟

٥ تقابل رئيس مجلس ادارة شركة مصر ايران مع احد اصدقاءه فى مؤتمر للقيادات الادارية ، وقد اخبره الصديق ان الشركة سترسله الى برنامج تدريبى باحدى الجامعات لمدة ستة شهور ، وموضوع البرنامج " دراسة عليا فى اسلوب الادارة الحديثة " وقد اعجب رئيس مجلس الادارة بالفكرة ، وطلب من مدير ادارة النفس البشرية بالشركة ترشيح احد العاملين لحضور هذا البرنامج ، وقد رشح احد الكيميائيين للدراسة ، وقد اوضح مدير ادارة النفس البشرية - بناء على استفسار رئيس مجلس الادارة - ان الكيميائى المختار سيستفيد من هذا البرنامج لانه مرشح لشغل احد المناصب الادارية .

ولكن رئيس مجلس الادارة قد صرح بان الافراد المتخصصين كالمحاسب والكيميائى قد تم تدريبهم اصلا على معالجة حقائق موضوعية ولن يتعلم ابدا كيف يتصرف فى النواحى المتعلقة بالمشكلات النقاشية من النوع الذى يجابه رجال الادارة ، واضاف رئيس مجلس الادارة ان الاحصاءات تشير الى ان الشخص ذو التدريب العلمى غالبا ما يفشل فى وظيفة الادارة ، ومن رأيه

ان ارسال متخصص (مثل الكيميائى المرشح) سيكون مضيعة للوقت والمال لانه سيحاول باستمرار البحث عن معادلة وخطوات محددة تماما ومبادئ او مواقف اما بيضاء او سوداء ، ومع ذلك قال رئيس مجلس الادارة انه سيقبل ترشيح مدير ادارة النفس البشرية ، وطلب منه التقدم بتوصية جديدة بعد اعادة النظر فى الموضوع .

والان :

١- ما رأيك فى هذه التجربة التى بدأها رئيس مجلس الادارة بالنسبة للبرنامج المقترح ؟

٢- ماذا تكتب كمدير افراد فى تقريرك لتزكية الكيميائى المرشح للبرنامج ؟



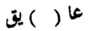
⑤ الاختبارات السيكولوجية

تستخدم هـذه الاختبـارات فـى المهــن
التى تحتاج الى مهارة معينة مثل كاتب آلـة كاتبـة أو ميكـانيكى او سائق ٠٠٠ الخ
وتفيد تلك الاختبارات فى قياس مدى مقدرة الفرد على اداء واجبات الوظيفة .

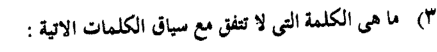
اختبار الكلمات

١) اوجد الكلمة التي تكون مع جميع الحروف التاليى كلمات لها معنى :
ك = / ع ذ / ك ذ / ب / ح س/ غ ر/ ن

٢) ما هـى الكلمـة التـى توضـع بـين القوسـين وتكـون مـع الحـروف الواقعة على يمين القوس كلمة لها معنى وتكون مع الحروف الواقعة على جهه اليسار كلمة اخرى :


عا (   ) يق




٣) ما هى الكلمة التى لا تتفق مع سياق الكلمات الاتية :

* الدائرة   * المثلث   * المستطيل

* المربع   * المكعب   * المعين

٤) انا اعيش بين مزرعة عزيز والمدينة ، مزرعة عزيز تقع بين المدينة والمطار ضع علامة (✓) امام العبارة الصحيحة فيما يلى :

أ) مزرعة عزيز اقرب الى منزلى منها الى المطار .

ب) انا اقيم بين مزرعة عزيز والمطار .

ج) انا اقيم اقرب الى مزرعة عزيز منها الى المطار .

٥) عندما يكون (س) اطول من (ص) ، (×) اقصر من (ص) ولكن لن يكون ابدا اطول من (س) وبناء على المعلومات السابقة :

أ) (×) لا يكون ابدا اطول من (س) .

ب) (×) لا يكون ابدا اقصر من (س) .

ج) (×) لا يكون ابدا اقصر من (ص) .

٦) لديك ١٥٤ بالطو ، عدد البلاطى البيضاء يقل عن الحمراء بثلاثة ولكن عدد البلاطى البيضاء يزيد عن الخضراء بمقدار خمسة ... احسب عدد البلاطى الحمراء .

٧) اذا كانت نسبة الرجال المجرمين ٧٪ فكم يكون نسبة الرجال غير المجرمين فى ٥٠٠ فرد

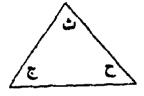
٨) اكمل سلسة الاشكال التالية :

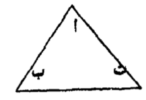
ح٢ ش٣ ف٤ ى٥

٩) اذا تلألأت النجوم طوال الليل فان الجو غدا سيكون دافئا .
النجوم تتلالا هذا المساء وعلى ذلك ضع علامة (✓) امام الاجابة الصحيحة

أ) فان الجو غدا لن يكون دافئا
ب) فان الجو سيضئ السماء فى الغد
ج) فان الجو غدا سيكون دافئا

١٠) ما هو الشكل الذى لا يتفق مع بقية الاشكال :



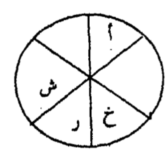








١١) اكمل سلسة الحروف فى الدائرة التالية



١٢) اكمل الشكل التالى :

د	ح
ب	أ

ح	أ
د	ب

أ	ب
ج	د

أ	د
ج	ب

ب	د
ج	أ

أ	ج
د	ب

د	ج
ب	أ

ب	د
أ	ج

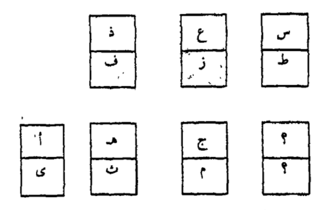
ج	ب
د	أ

١٣) اكمل العبارة التالية :

الواحه للصحراء والجزيرة

الارض – السماء – الجنس – الجحيم – البحر

١٤) اكمل الشكل التالى :



١٥) اذا كان الاخضر قاتم يكون الاحمر فاتح واذا كان الاصفر فاتح يكون الازرق متوسط ولكن الاخضر قاتم او الاصفر فاتح

ا) الازرق وسط

ب) الاصفر والاحمر فاتح

ج) الاحمر فاتح او الازرق متوسط

مفتاح الحل

١) الكلمة (أ ب) تكون الكلمات الاتية :
كتاب ، عذاب ، كذاب ، باب ، حساب ، غراب

٢) كلمة (شق) تكون مع الحروف الواقعة جهة اليمين كلمة (عاشق)
والحروف الواقعة جهة اليسار (شقيق)



٣) المكعب هو الوحيد الذى يقاس بالحجم .

٤) (جـ)

٥) (أ)

٦) ٥٥

٧) ٤٦٥

٨) الارقام تتحرك من جهة الشمال الى اليمين ٥، ٤، ٣، ٢، ١
يفصل بين الحرف (ى ، ن) سبعة حروف
(ف ، ش) خمسة حروف
(خ ، ب) اربعة حروف

٩) جـ

١٠)

الاشكال الاربعة الاخرى ترتب فى الحروف الابجدية فى اتجاه عكس دوران عقارب الساعة

١١) (ع) يفصل بين (كل والذى) يتبعة حرفان مهملان .

١٢)

B	D
A	C

تدور كل الحروف فى المربع الاخر فى نفس اتجاه عقارب الساعة

١٣) البحر

١٤)

د
خ

كل المسالة تتبع الارقان من اعلى اليسار
وبالتبادل من اعلى الى اسفل نجد ان كل حرف ينقص على الحرف الذى يتبعة بحرف

١٥) جـ

٦ المقابلات

يقصد بالمقابلة مجرد محادثة بين شخص أو أكثر وبين متقدم أو متقدمين لوظائف شاغرة وذلك بهدف الحصول على معلومات عن المتقدمين تكون ذات قيمة ومعنى بما يكفل سلامة عملية الاختبار وذلك مع ملاحظة :-

١- ان تكون المقابلة في الوقت والمكان المناسب ولا تتسبب فى اجهاد راغبى العمل بقدر الامكان .

٢- ان يبدأ المقابل بعرض نبذة مختصرة عن موضوع المقابلة مع التركيز على البيانات والمعلومات الموضوعيةاللازم توافرها فى شاغل الوظيفة .

٣- يجب ان يكون المقابل على درجة عالية من الكفاءة وان يتذكر دائما انه يقوم بمقابلة وليس تحقيق وان يتجنب التحيز بقدر الامكان وان يراعى استخدام اللغة التى تلائم المبحوث .

إنواع المقابلات (١)

أ) المقابلة المتعمقة

يتم مسبقا تحديد الموضوعات التى ستكون مجالا للمناقشة ويقوم باستخدام اسئلة عامة لحصول على معلومات عن هذه الموضوعات ومن امثلة هذه الموضوعات حياة المتقدم - الوظيفة السابقة - اتجاهات راغبى العمل وخططهم المستقبلية ٠٠٠٠٠الخ

ب) المقابلة النموذجية

وتستخدم نماذج من الاسئلة مصممة مسبقا بواسطة متخصصين من اجل الاختيار لوظائف معينة .

ج) مقابلة الضغط

يتم وضع المتقدم فى ظروف غير عادية أو مواقف مربكه وذلك من اجل ملاحظة سلوكه وتصرفاته فى مثل هذه المواقف .

د) مقابلة عكس المشاعر (٢)

وتمثل هذه المقابلة مهارة خاصة فى الانصات بحيث يتمكن من يقوم بالمقابلة من التقاط بعض الجوانب العاطفية من عبارة معينة يذكرها الطرف الثانى وبحيث يعكسها مرة اخري اليه بدون اى محاولة من جانب القائم بالمقابلة لتقييم هذه العبارات اى ان القائم بالمقابلة لا يعبر هنا عن موافقتة او عدم موافقته على العبارة التى يذكرها الطرف الثانى فهو لا يتعاطف معه ولايدفعه بالخطأ فى نفس الوقت .

هـ - المقابلة الغير موجهة

وهنا يلعب المقابل دور المنصت بعد ان يترك المجال للمتقدم للاجابة على اسئلته المفتوحة .

---

(١) د. حامد احمد رمضان - ادارة الموارد البشرية - مرجع سبق ذكره - ص ٤٢

(٢) د. ابراهيم الغمرى - مرجع سبق ذكره - ص ؛ ٢١

تطبيق

فيما يلي بعض العبارات التي قد يذكرها الطرف الثاني اثناء المقابلة - في رايك الشخصي اى من الاستجابات التالية لها من جانب القائم بالمقابلة تمثل بالنسبة لك نوعا ملائما من عكس المشاعر .

(١) لا ، لم اكن موفقا لدرجة كبيرة في عملي السابق

أ - كان هذا خطئا سيئا ، الم يكن كذلك ؟

ب- لا اعتقد انك لم تكن موفقا لهذه الدرجة فقد حصلت على علاوتك الاخيرة .

ج- يبدو ان الوظيفة السابقة لم تكن تناسب مؤهلاتك .

د- انك تشعر انه كان في امكانك ان تفعل افضل من هذا .

(٢) انني اعتقد انني دائما كنت مصابا بعقدة النقص ، فقد بدأت عندما كنت طفلا على ما اظن فقد كانت امي تقول (اخرس) كيف يتسنى لك انت ان تعلم شيئا عن هذا الموضوع وما زلت للآن لا اغامر بتقديم مقترحاتي أو أرائي

أ - الاتعتقد انك تلوم والدتك اكثر من اللازم ؟

ب- انك تشعر بتردد بخصوص تقديم وجهات نظرك ؟

ج- يبدو ان والدتك كانت لا تحتمل ؟

د- انني اجدك على قدر كاف من الذكاء

(٣) اننى افضل ان اعمل معتمدا على مجهودى الشخصي فقط

أ – انك تفضل ان تنظم الاشياءبطريقتك الخاصة

ب– اذا فأنت من النوع الانطوائى ؟

ج– ان شركتنا تؤمن بالعمل الجماعى ؟

د– انك تشعر بصعوبة فى تعاملك مع الاخرين ؟

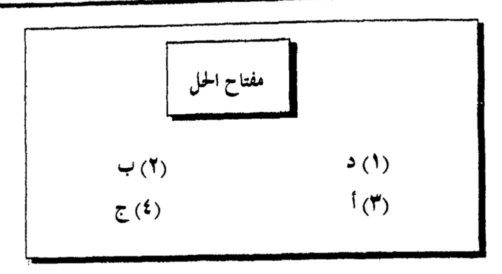
(٤) لقد حاولت المستحيل لكى اجعل الامور تسير طبيعية، ولكن بدون فائدة فكل شئ كنت أفعله مخطئا بالنسبة لها وكان الشجار يدور معها منذ الصباح حتى المساء واخيرا حزمت امتعتها ورحلت مع طفلنا الى والدتها وبالطبع الكل يلومنى الان فهى قادرة على تلفيق روايتها بحيث تجعل الجميع يؤمنون بأنها على صواب وان الخطأ بجانبى فقط.

أ– يجب الا تفقد صبرك بسهولة هكذا

ب–الا تظن انه من المهم ان تظل على اتصال بطفلك ؟

ج– انك تشعر ان الناس يضعون كل اللوم عليك

د– اننى اعتقد ان كليكما كان مخطئا



٦ الكشف الطبى (١)

بعد تحليل البيانات الخاصة بكل وظيفة بهدف تحديد الاشتراطات الصحية التى تتطلبها يتم الكشف لطبى الذى يجريه طبيب او مجموعة من الاطباء بهدف :

١- حماية الموظف اذ يضمن وضعه فى الوظيفة التى تناسب حالته الصحية .

٢- ضمان تحقيق اقصى استفادة من الموظف .

٣- حماية باقى الموظفين اذ ان تعين شخص مصاب قد يؤدى الى اصابة باقى الموظفين ممن تضطرهم طبيعة العمل الى مخالطته .

وبعد اتمام الكشف الطبى على النموذج الموضح بالصفحة التالية ترسل صورة منه الى ادارة النفس البشرية لمطابقة هذه الاشتراطات على شروط شغل الوظيفة .

١) د. عاطف محمد عبيد – ادارة الافراد – مرجع سبق ذكره ص ٥٠٣ وما بعدها

مطالب الوظيفة من حيث الاشتراطات الصحية (١)

اسم الوظيفة ______________ القسم الذى تتبعه ______________

اشتراطات تمليها طبيعة العمل ______________ اشتراطات تمليها ظروف العمل ______________

	الرقم	البند		
	١	رفع الاحمال أو الاشياء الثقيلة بالكيلو	١-٥	
	٢		٦-١٠	
	٣		١١-٢٥	
	٤		٢٦-٥٠	
	٥		٥١-١٠٠	
	٦		١٠٠+	
	٧	حمل الاشياء الثقيلة والمشى بها	١-٥	
	٨		٦-١٠	
	٩		١١-٢٥	
	١٠		٢٦-٥٠	
	١١		٥١-١٠٠	
	١٢		١٠٠+	
	١٣	شد بالاصابع		
	١٤			
	١٥	ضغط الدم		
	١٦			
	١٧	حمل تحت الابط		
	١٨			
	١٩	حمل على الكتفين		
	٢٠			
	٢١	الجلوس اثناء العمل		
	٢٢	جملة الوقت واقف اثناء تادية العمل		
	٢٣	المشى		
	٢٤	الجرى		
	٢٥	التسلق		
	٢٦	استخدام الارجل فى التسلق		
	٢٧	استخدام الارجل والايدى		
	٢٨	الضغط على الاشياء وانت جالس		
	٢٩	الضغط على الاشياء وانت واقف		
	٣٠	الانحناء		
	٣١	الركوع		
	٣٢	الانثناء		

	الرقم	البند
	٣٣	طول النظر
	٣٤	قصر النظر
	٣٥	السمع
	٣٦	العمل داخل المبنى
	٣٧	خارج المبنى فى جو معتدل
	٣٨	خارج او داخل المبنى فى جو حرارته
	٣٩	خارج او داخل المبنى فى جو بارد درجته
	٤٠	التغيير المفاجئ فى درجة الحرارة
	٤١	الرطوبة
	٤٢	الجفاف
	٤٣	الات وادوات او مواد تتحرك فى ماكينات تعرض مستخدميها
	٤٤	للخطر اذا اسئ استعمالها
	٤٥	ادوات او مواد حادة
	٤٦	ارض مكسرة
	٤٧	ارض مبلولة
	٤٨	خطر من تيار الكهرباء
	٤٩	تعرض للاصابة بحروق
	٥٠	مطهرات
	٥١	ضعف الاضاءة
	٥٢	ضعف التهوية
	٥٣	الاهتزازات
	٥٤	الضوضاء
	٥٥	يعمل شاغل الوظيفة مع بعض الزملاء
	٥٦	يعمل وحدة فى مكان مستقل
	٥٧	تغيير الوردية
	٥٨	اخرى
	٥٩	اخرى
	٦٠	اخرى
	٦١	اخرى
	٦٢	اخرى
	٦٣	اخرى

(١) هذا النموذج مقتبس من كتاب ادارة الافراد للاستاذ الدكتور عاطف محمد عبيد

(٧) قرار التعين

بعد الانتهاء من مراحل الاختبار يتم اصدار قرار التعين هذا ولقد نصت الكثير من انظمة التعين على ان يوضع الفرد الذى تم تعينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة اشهر وسنة حسب ما يحدده نظام التعين فى المنظمة .

مصوغات التعين

يشترط عند التقديم للتعين ان يكون طلب الوظيفة مصحوبا بالمستندات الاتية :-

١) شهادة الميلاد ومستخرج رسمي منها
٢) المؤهل الدراسى
(٣) شهادة اتمام الخدمة العسكرية أو الاعفاء منها
(٤) شهادة تأدية الخدمة العامة او الاعفاء منها
(٥) شهادة الخبرة اذا كانت مطلوبة
(٦) صحيفة الحالة الجنائية حديثة التاريخ

نظام التعين فى الوظائف (١)

١- بالنسة لوظائف رئيس واعضاء مجلس الادارة تشغل بقرار من رئيس الوزراء
٢- الوظائف العليا يكون التعين بقرار من الوزير المختص بناء على ترشيح مجلس الادارة
٣- باقى الوظائف يكون التعين فيها بقرار من رئيس مجلس الادارة أو من يفوضه

(١) د. كمال عزام - ادارة الموارد البشرية - غير مبين الناشر ص ١١٠ وما بعدها

التعين فى الوظائف التى تشغل بامتحانات

يضع مجلس الادارة القواعد الخاصة بالاعلان عن الوظائف الخالية واجراءات التعين فيها .

التعين فى الوظائف التى تشغل بدون امتحان

وهنا يحدد مجلس الادارة الوظائف التى تشغل بدون امتحان ويكون التعين فى هذه الوظائف على النحو التالى :-

١) اذا كانت الشهادة الدراسية هى العنصر الاساسى فيكون التعين طبقا للمؤهل الاعلى .

٢) اذا كانت الخبرة هى العنصر الاساسى فيكون التعين طبقا لمدة الخبرة .

التعين عن طريق الترقية

معنى ذلك ان ينقل العامل الى وظيفة اعلى من وظيفته طالما تتوافر فيه شروط شغل الوظيفة الشاغرة مع ملاحظة ان العنصر الحاكم فى الترقية قد يكون الاقدمية او الاختيار حسب السياسة التى تتبعها المنظمة .

التعين عن طريق النقل

معنى ذلك ان ينتقل العامل بناء على رغبة من المنظمة التى يعمل بها الى منظمة اخري مماثلة أو مختلفة حسب الاحوال ويشترط هنا ان يحصل العامل على موافقة مبدئية من كلا الوحدتين .

التعين عن طريق التكليف

ويتم ذلك بمعرفة الوزارات المختصة بتعين بعض الخرجين وتوزيعهم على المصالح الحكومية ووحدات القطاع العام وهـذا النوع من التعين عـادة ما تسبب فى وجود فائض بالعمالة .

التعين عن طريق الندب

بحيث يتم هنا ندب العامل الى وظيفة مماثلة تتوافر فيـه شروط شغلها أو الى وظيفة تعلو وظيفته فى ذات الشركة لمدة سنة قابلة للتجديد بحد اقصى سنتين .



ـــ الكشف عندنا مش بالدور .. الدكتور هوه اللى بيختار مين اللى حتكشف الاول ؟


الفصل السابع
تقييم الوظائف

مقدمة [1]

تهدف كل منشأة مهما كان نوع النشاط الذى تزاوله الى تحقيق هدف معين يتمثل فى القيام بعمل او خدمة معينة للمستهلك ، ويتطلب الوصول الى هذا الهدف القيام بأعمال رئيسية ، تحتاج بدورها الى اعمال فرعية لاتمامها ، وهذه بالتالى يتطلب القيام بها وجود وظائف معينة ولتحديد العلاقات النسبية بين الاجور التى تدفع داخل المنشأة يجب ان نبدأ بتحديد الوظائف والاعمال المختلفة التى يتطلبها نشاط المنشأة ، ثم علاقتها ببعضها البعض ، والكيفية التى تؤدى بها .

ويتم ذلك بتحديد نشاط المنشأة والكيفية التى يتم بها التنفيذ ، والوظائف والاعمال اللازمة لذلك .

ومتى حددنا الوظائف والاعمال الموجودة بالمنشأة نبدأ فى تحديد معالمها والاعباء الملقاة على عاتق كل منها ، ويتم ذلك عن طريق وصف الوظائف وذلك بقصد الوصول الى حقائق كاملة تبين الظروف الى تؤدى فيها .

مفهوم تقييم الوظائف

المفهوم :

من خلال تحليل الوظائف ومن ثم تحديد مسئولياتها وواجباتها والشروط الواجب توافرها في شاغليها يتم تحديد العناصر الاساسية لتقيم الوظائف والذى يعتبر بمثابة :

نظام رسمى لمعرفة القيمة النقدية النسبية للوظيفة بالمنظمة .

---

(١) د. عاطف محمد عبيد – ادارة الافراد – دار النهضة العربية – ص ٤٥ وما بعدها

ويمكن القول بان الوصول الى الدقة الكاملة فى تحديد قيم الوظائف امر فى غاية الصعوبة ذلك لأنها تعتمد الى حد كبير على الاحكام والتقديرات الشخصية .

الاهداف

الهدف المباشر من تقيم الوظائف هو وضع نظام عادل للاجور داخل الشركة يقوم على اساس التماثل فى الاجور للوظائف المتجانسة وتتمشى معدلات الدفع هذه مع ما هو سائد خارج الشركة .

ولاسيما ان الاجر ما هو الا علاقة بين عامل يبذل جهد جسماني ،وطاقة عقلية معينة من خلال وظيفة وصاحب عمل يدفع أجر مقابل هذا الجهد وبالتالى لابد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والاجر المدفوع ولا يتحقق ذلك الا من خلال تقيم سليم للوظائف .

المزايا :(١)

١ – استخدام معيار موضوعي لتحديد قيمة الاجر العادل .

٢ – تحقيق التوازن بين عناصر هيكل الاجور للوظائف المختلفة .

٣ – تحقيق رضا العاملين وحفزهم على بذل مزيد من الجهد .

٤ – تصميم هيكل تنافسى للاجور يساعد على جذب العمالة الماهرة .

شروط التقييم :

١ – تكوين أو وصف الوظائف الموجودة بالمنشأة للتعرف على كافة [illegible] المؤدية بها :

(١) [illegible] إدارة الموارد البشرية – مرجع سبق ذكره ص [illegible]

٢- تحديد عدد ونوع الوظائف الداخلة فى التقييم .

٣- تحديد اساليب وطرق التقييم التى تتناسب مع ظروف المنظمة .

٤- معرفة الاجر الحالى للوظيفة والحد الادنى للاجور ومستوى الاجور السائدة فى الصناعة والمنطقة التى تقع فيها المنظمة .

الجهة المسئولة :

تقع المسئولية الكاملة لبرنامج تقيم الوظائف على ادارة النفس البشرية والتى تقوم بدورها بتشكيل لجنة تتكون بالاضافة الى مجموعة الخبراء والاستشاريين مجموعة من الممثلين لمختلف الادارات التى لها وظائف فى برنامج التقييم وذلك ضمانا للحد من التحيز الشخصى وضمانا لعدم المبالغة فى تحديد الاهمية النسبية للاعمال .

طرق التقييم :

تنقسم الطرق المستخدمة فى تقيم الوظائف الى مجموعتين :

١) مجموعة الطرق غير الكمية وتشمل :

أ) طريقة الترتيب .   ب) طريقة التصنيف .

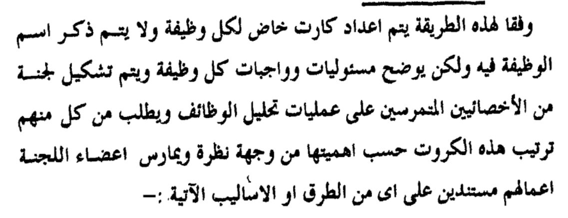
٢) مجموعة الطرق الكمية وتشمل :

أ) طريقة مقارنة العوامل .   ب) طريقة النقط .

اولا : مجموعة الطرق غير الكمية

لا تتطلب هذه الطرق استخدام مواصفات العمل وانما تعتمد على التوصيف الخاص به حيث ينظر الى الوظيفة كوحدة

(أ) طريقة الترتيب



وفقا لهذه الطريقة يتم اعداد كارت خاص لكل وظيفة ولا يتم ذكر اسم الوظيفة فيه ولكن يوضح مسئوليات وواجبات كل وظيفة ويتم تشكيل لجنة من الأخصائيين المتمرسين على عمليات تحليل الوظائف ويطلب من كل منهم ترتيب هذه الكروت حسب اهميتها من وجهة نظرة ويمارس اعضاء اللجنة اعمالهم مستندين على اى من الطرق او الاساليب الآتية :-

١- ترتيب الكروت حسب الاهمية النسبية لكل وظيفة حيث يتم تحديد اعلى وظيفة وادنى وظيفة من حيث المسئوليات والواجبات .

٢- اسلوب المقارنة الزوجية حيث تتم مقارنة كل وظيفة بالوظائف الاخري فى ذات الوقت وذلك باستخدام القانون التالى :

عدد المقارنات = $\frac{ن - ١}{٢} \times ن$ حيث (ن) عدد الوظائف

٣- ترتيب الوظائف بحسب ورودهابالهيكل التنظمى واذا استدعى الامر مخالفة الترتيب المتبـــع فى الخريطة فى الامريتطلب تعديل الخريطة وفقا لما يسفر عنه التنظيم .

وايا كان الاسلوب المتبع فانه تتم المقارنة بين الترتيب الخاص بكل فرد من افراد اللجنة والأفراد الاخرين ثم يستقر على ترتيب معين للوظائف باجماع الإراء .

تدريب

١ بفرض ان لدينا خمسة كروت للوظائف أ، ب، ج، د، هـ وقد عرضت هذه الكروت على اعضاء لجنة تقيم الوظائف والمكونة من اربعة اعضاء وكان الترتيب الذي وضعه كل منهم على النحو التالى :-

الاعضاء / الوظائف	الاول	الثانى	الثالث	الرابع
أ	١	٣	١	١
ب	٥	١	٣	٢
ج	٤	٤	٢	٥
د	٣	٢	٤	٣
هـ	٢	٥	٥	٤

والمطلوب

ترتيب الوظائف السابقة حسب الاهمية النسبية

الحـــــل

يتم تفريغ الترتيب السابق فى جدول كالاتي :-

جدول الترتيب حسب الاهمية

الوظائف	ا	ب	ج	د	هـ	النقاط
١	٣	١	–	–	١	
٢	–	١	١	١	–	
٣	١	١	–	٢	–	
٤	–	١	٢	١	١	
٥	–	–	١	–	١	

.. الترتيب حسب الاهمية النسبية

الوظيفة (أ) تعتبر اكـثر الوظائف اهمية

الوظيفة (ب) تعتبر ثـانى الوظائف اهمية

الوظيفة (د) تعتبر ثـالث الوظائف أهمية

الوظيفة (هـ) تعتبر خامس الوظائف اهمية

الوظيفة (ج) تعتبر رابـع الوظائف اهمية

.. ترتب الوظائف على النحو التاليى :-

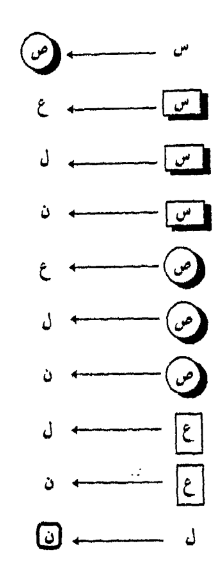
أ ثم ← ب ثم ← د ثم ← ج ثم ← هـ

٢ هيا بنا نقوم بترتيب الوظائف الخمسة س ، ص ، ع ، ل ، ن على اسـاس المقارنات الزوجية ...

الحل

عدد المقارنات = $\frac{٥ \ (٥ - ١)}{٢}$ = ١٠

المقارنات هي



وبجمع عدد المربعات التى وضعت بمعرفة لجنة التقييم تحت كل وظيفة باستخدام الترتيب التنازلى نصل الى الاتى :-

١	س	ثلاث خطوط
٢	ص	٤ خطوط
٣	ع	خطان
٤	ل	صفر
٥	ن	خط واحد

والان تقوم بترتيب الوظائف حسب اهميتها النسية على النحو التالى :-

حيث تكون الوظيفة (ص) هى الاكثر اهمية

(س) هى ثانى الوظائف اهمية

(ع) هى ثالث الوظائف أهمية

(ن) هى رابع الوظائف أهمية

(ل) هى خامس الوظائف أهمية

ثم ترتيب الوظائف على النحو التالى

ص ←ثم س ←ثم ع ←ثم ن ←ثم ل

تطبيق

بالاستعانة بلجنة تقييم مكونة من خمسة اعضاء ، رتب مجموعات الوظائف التالية كل على حده وذلك باستخدام :-

أ الاهمية النسبية .

ب المقارنات الزوجية .

المجموعة الاولى	المجموعة الثانية	المجموعة الثالثة
• مدير عام	• مدير انتاج	• مدير النفس البشرية
• مدير تمويل	• مدير تسويق	• مهندس تكرير
• مهندس تصميمات	• رئيس قسم	• رئيس قسم الميكانيكا
• ميكانيكي	• نجار	• رئيس وحدة التبريد
• عامل فنى	• ملاحظ	• طبيب اشعة

(ب) طريقة التصنيف

وفقا لهذه الطريقة يتم اتباع الخطوات التالية :

(١) يتم تقسيم الوظائف الى مستويات في شكل درجات حيث يمثل كل مستوى وظيفي منها في شكل درجة وكل درجة تضم كافة الوظائف التي تتماثل في مستوى الصعوبة والمسئولية .

(٢) اعداد وصف وتعريف دقيق لكل درجة من درجات الكادر (اى مستوى التأهيل العلمي اللازم لشغل وظيفة الدرجة ، مدة الخبرة الواجب قضاؤها في الدرجة ...) .

(٣) مقارنة التوصيف الخاص بالدرجات مع التوصيف الخاص بالوظائف مع وضع كل وظيفة في الدرجة المناسبة .

هذا ويمكن الاستعانة بالبيانات الواردة في الجدول التالي والذى يظهر التوصيف الخاص بكل درجة :



الدرجة	الوصف الخاص بكل درجة (١)
الدرجة الاولى	تشمل الوظائف العليا والتى تتولى وضع سياسات المشروع .
الدرجة الثانية	وتشمل وظائف الادارة، كمديرى الادارات الرئيسية مدير المبيعات ، مدير حسابات ، مدير المشتريات ، مدير الافراد ... ... الخ
الدرجة الثالثة	وتشمل وظائف التنفيذ ، كمديرى الاقسام ، مديريى فروع البيع
الدرجة الرابعة	وتشمل الوظائف الفنية كوظائف المهندسين واخصائى المبيعات ...
الدرجة الخامسة	وتشمل الوظائف الكتابية ..... الخ
الدرجة السادسة	وتشمل الوظائف التى تحتاح الى مهارة ، ويدخل ضمنها الوظائف الكتابية التى تتطلب تدريبا يدويا وعقليا ككاتب الالة الكاتبة ...
الدرجة السابعة	وتشمل الوظائف التى لا تحتاج الى مهارة ويشغلها اشخاصا غير مهرة .

(١) د. صلاح الدين عبد الباقى – د. عبد الغفار حفنى – ادارة الافراد والعلاقات الانسانية – المكتب العربى الحديث – القاهرة – ١٩٨٨ – ص ١٧٣

كما يوضح الجدول التالى المستويات النمطية للوظائف فى كل درجة بالنسبة لكل مجموعة نوعية على حده :

المستويات النمطية لمسميات الوظائف

والدرجة بالنسبة لكل مجموعة نوعية على حدة

الدرجة	وظائف الإدارة العليا	الوظائف التخصصية والإدارة الوسطى	الوظائف الفنية الإدارة المباشرة	الوظائف المكتبية الإدارة المباشرة	الوظائف الحرفية	وظائف الخدمات المعاونة
عالية	رئيس مجلس ادارة رئيس قطاع					
مدير عام	مدير عام ادارة عامة	كبير باحثين كبير اخصائيين				
الاولى		- مدير ادارة - باحث ممتاز - اخصائى ممتاز	كبير فنيين	كبير الكتبة مدير ادارة		
الثانية		- رئيس قسم - باحث اول - اخصائى اول	رئيس فنيين	رئيس كتبه		
الثالثة		باحث/اخصائى	فنى اول رئيس وحده رئيس مكتب	كاتب اول رئيس وحدة	ملاحظ / حرفى ممتاز	
الرابعة			فنى	كاتب	حرفى اول	رئيس معاونى خدمة
الخامسة			فنى مساعد	كاتب مساعد	حرفى	معاون خدمة اول
السادسة					حرفى مساعد	معاون خدمة

المصدر : هذا الجدول مقتبس من كتاب ادارة الافراد والكفاية الانتاجية الاستاذ الدكتور- على السلمى ص ٢٤٠-٢٤١

تدريب

اذا افترضنا ان الكادر الوظيفى لشركة مختار للمقاولات يضم عشر درجات .

المطلوب

تقيم الوظائف وفقا لطريقة التصنيف .

الحل

(أ) يتم التقسيم كما يلى :-

١) الوظائف الخاصة برسم ووضع السياسات تشمل الدرجات الاولى والثانية .

٢) وظائف الادارة تشمل الدرجة الثالثة .

٣) الوظائف الفنية تشمل الدرجة الرابعة والخامسة والسادسة .

٤) الوظائف غير المباشرة (السعاة ....) تشمل الدرجات السابعة والثامنة والتاسعة والعاشرة .

(ب) يتم وضع تعريف محدد لكل مجموعة من المجموعات السابقة وذلك على النحو الموضح بالجدول السابق .

(ج) يتم الاطلاع على كشوف التحليل الخاصة بكل وظيفة مع تسكينها فى الدرجة المناسبة .

ثانيا : مجموعة الطرق الكمية

وهى تعتمد على التفصيلات الخاصة بالعمل
حيث يتم اختيار عوامل المقارنة ويتم الاتفاق على كيفية قياسها واهم هذه الطرق :

أ) طريقة النقط

وفقا لهذا الاسلوب فان برنامج التقيم يبنى على
اساس مجموعة من العوامل التى تتناسب مع طبيعة الوظائف التى يضمها هذا البرنامج وطبيعة النشاط الذى تمارسه .

وفيما يلى نموذج نمطى للعناصر المستخدمة فى الوظائف العمالية كمجموعة والوظائف الاشرافية والمكتبية والفنية كمجموعة اخري وذلك علما بان الاوزان المستخدمة لكل عنصر من عناصر التقيم تختلف من منظمة لاخري بحسب الاهمية النسبية التى تحددها كل منظمة لتلك العوامل .

الاوزان النسبية لعناصر الوظائف العمالية والاشرافية

الوظائف العمالية		الوظائف المكتبية والاشرافية والفنية	
عناصر الوظيفة	الوزن النسبى	عناصر الوظيفة	الوزن النسبى
المهارة :			
١- التعلم	١٤	١- التعليم	٢٥,٠٠
٢- الخبرة العملية	٢٢	٢- الخبرة العملية	٣١,٢٥
٣- المبادأة والابداع فى العمل	١٤	٣- مدى تعقد الواجبات المكلف بها	٢٥,٠٠
	٥٠		٨١,٢٥
المجهود :			
٤- المتطلبات الجسمية	١٠	٤- المسئولية المالية	٦,٢٥
٥- المتطلبات العقلية	٥	٥- الاتصالات	٦,٢٥
		٦- ظروف العمل	٦,٢٥
	١٥		١٨,٢٥
المسئولية :			
٦- عن المعدات والعمليات	٥	بالنسبة للوظائف الاشرافية	
٧- عن المواد والمنتجات	٥	يضاف عنصر نوع الاشراف	
٨- عن امانة وحماية الاخرين	٥	مع اعطاؤه وزن نسبى مناسب	
٩- عن عمل الاخرين	٥	بحيث لايتجاوز المجموع الكلى	
	٢٠	مائة درجة	
ظروف العمل الوظيفية :			
١٠- ظروف العمل			
الاضاءة – التهوية	١٠		
١١- المخاطر	٥		
المجموع الكلى	[illegible]		[illegible]

المصدر : د. ابراهيم الغمري – ادارة الافراد والسلوك التنظيمى ص ٢٤٢

تدريب

<u>فيما يلي ثلاث وظائف هي :</u>

مدير عام / مهندس / مندوب مبيعات

فاذا علمت ان اجمالى كادر الاجور يشتمل على ٢٥٠٠ نقطة فقط ويتكون من ثلاث مستويات فقط وان العناصر الداخلة فى التقيم وأوزانها النسبية يوضحها الجدول التالى :

العناصر الفرعية		العنصر الاول		العنصر الثانى		العنصر الثالث		العنصر الرابع	
العوامل الاساسية									
الاسم	الوزن	الاسم	الوزن	الاسم	الوزن	الاسم	الوزن	الاسم	الوزن
المهارة	٥٠٪	التعليم	٢٠٪	ابتكار	١٠٪	الخبرة	٢٠٪	-	-
المجهود	٣٠٪	عضلى	٢٠٪	ذهنى	١٠٪	-	-	-	-
المسئولية	١٥٪	عن الالات	٨٪	عن المواد	٢٪	العمال	٣٪	عن العمل	٢٪
ظروف العل	٥٪	بيئة العمل	٣٪	اخطار العمل	٢٪	-	-	-	-

المطلوب

تقيم هذه الوظائف باتباع طريقة النقاط .

الحل

اولا حساب النقاط للعناصر الاساسية

المهارة = (٥٠ × ٢٥٠٠٠) / ١٠٠ = ١٢٥٠ نقطة

المجهود = (٣٠ × ٢٥٠٠) / ١٠٠ = ٧٥٠ نقطة

المسئولية = (١٥ × ٢٥٠٠) / ١٠٠ = ٣٧٥ نقطة

ظروف العمل = $\frac{٢٥٠٠ \times ٥}{١٠٠}$ = ١٢٥ نقطة

ثانيا حسب النقاط للعناصر الفرعية :

المهارة	١٢٥٠ نقطة

التعليم = $\frac{١٢٥٠ \times ٢٠}{٥٠}$ = ٥٠٠ نقطة

الابتكار = $\frac{١٢٥٠ \times ١٠}{٥٠}$ = ٢٥٠

الخبرة = $\frac{١٢٥٠ \times ٢٠}{٥٠}$ = ٥٠٠

المجهود	٧٥٠ نقطة

عضلى = $\frac{٧٥٠ \times ٢٠}{٣٠}$ = ٥٠٢ نقطة تقريبا

ذهنى = $\frac{٧٥٠ \times ١٠}{٣٠}$ = ٢٤٨ نقطة تقريبا

المسئولية	٣٧٥ نقطة

عن الالات = $\frac{٣٧٥ \times ٨}{١٥}$ = ٢٠٠ نقطة تقريبا

عن المواد = $\frac{٣٧٥ \times ٢}{١٥}$ = ٥٠ نقطة تقريبا

عن العمال $= \frac{٣ \times ٣٧٥}{١٥} =$ ٧٥ نقطة

عن العمل $= \frac{٢ \times ٣٧٥}{١٥} =$ ٥٠ نقطة تقريبا

ظروف العمل ١٢٥ نقطة

بيئة العمل $= \frac{٣ \times ١٢٥}{٥} =$ ٧٥ نقطة

اخطار العمل $= \frac{٢ \times ١٢٥}{٥} =$ ٥٠ نقطة

ثالثا **والان يمكننا اعداد الجدول التالى بالاوزان الترجيحية لعناصر الاساسية والفرعية**

العناصر الفرعية		العنصر الاول		العنصر الثاني		العنصر الثالث		العنصر الرابع	
العوامل الاساسية		اسم العنصر	مجموع النقاط	اسم العنصر	مجموع النقاط	اسم العنصر	مجموع النقاط	اسم العنصر	مجموع النقاط
العنصر	مج النقاط								
المهارة	١٢٥٠	التعليم	٥٠٠	الابتكار	٢٥٠	الخبرة	٥٠٠	—	—
المجهود	٧٥٠	عضلى	٥٠٢	ذهنى	٢٤٨	—	—	—	—
المسئولية	٣٧٥	الالات	٢٠٠	المواد	٥٠	العمال	٧٥	العمل	٥٠
ظروف العمل	١٢٥	بيئة العمل	٧٥	اخطار العمل	٥٠	—	—	—	—

رابعا حساب النقاط الخاصة بكل مستوى ولكل عنصر فرعى

(أ) يتم تحديد القيمة الرقمية لاعلى درجة وهى تمثل قيمة العامل بالنسبة للعوامل الاخرى .

(ب) يتم تحديد القيمة الرقمية لادنى درجة وهى تمثل لسبة الاهمية النسبية لكل عامل.

(جـ) يتم حساب المدى بين اعلى درجة واقل درجة .

وعموما فاننا عند حساب الزيادة بين الدرجات نستخدم القانون التالى :-

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{\text{قيمة اعلى درجة} - \text{قيمة ادنى درجة}}{\text{عدد الدرجات} - ١}$$

أولاً المهارة ١٢٥٠ نقطة

التعليم ٥٠٠ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٥٠٠ - ٢٠}{٣-١} = ٢٤٠$$

وحيث ان هناك ثلاث مستويات فانه يمكن توزيع النقاط كما يلى :-

العامل	الاهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
التعليم	٢٠٪	٢٠	٢٦٠	٥٠٠

الابتكار ٢٥٠ نقطة

مقدار الزيادة = (٢٥٠ − ١٠) / (٣−١) = ٢٤٠ / ٢ = ١٢٠

العامل	الاهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
الابتكار	١٠٪	١٠	١٣٠	٢٥٠

الخبرة ٥٠٠ نقطة

مقدار الزيادة = (٥٠٠ − ٢٠) / (٣−١) = ٢٤٠

العامل	الاهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
الخبرة	٢٠٪	٢٠	٢٦٠	٥٠٠

ثانياً المجهود ٧٥٠ نقطة

عضلى ٥٠٢ نقطة

مقدار الزيادة = (٥٠٢ − ٢٠) / (٣−١) = ٣٠٢ / ٢ = ١٥١

العامل	الاهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
عضلى	٢٠٪	٢٠	١٧١	٣٢٢

ذهنى ٢٤٨ نقطة

مقدار الزيادة = $\frac{٢٤٨ - ١٠}{٣-١}$ = $\frac{٢٣٨}{٢}$ = ١١٩ نقطة

العامل	الاهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
ذهنى	١٠٪	١٠	١٢٩	٢٤٨

ثالثاً المسئولية ٣٧٥ نقطة

الالات ٢٠٠ نقطة

مقدار الزيادة = $\frac{٢٠٠ - ٨}{٣-١}$ = $\frac{١٩٢}{٢}$ = ٩٦

العامل	الاهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
الالات	٨٪	٨	١٠٤	٢٠٠

المواد ٥٠ نقطة

مقدار الزيادة = $\frac{٥٠ - ٢}{٣-١} = \frac{٤٨}{٢} = ٢٤$

العامل	الاهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثاني	مستوى ثالث
المواد	٢٪	٢	٢٦	٥٠

العمال ٧٥ نقطة

مقدار الزيادة = $\frac{٧٥ - ٣}{٣-١} = \frac{٧٢}{٢} = ٣٦$

العامل	الاهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثاني	مستوى ثالث
العمال	٣٪	٣	٣٩	٧٥

العمل ٥٠ نقطة

مقدار الزيادة = $\frac{٥٠ - ٢}{٣-١} = \frac{٤٨}{٢} = ٢٤$

العامل	الاهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثاني	مستوى ثالث
العمل	٢٪	٢	٢٦	٥٠

رابعا ظروف العمل ١٢٥ نقطة

بيئة العمل ٧٥ نقطة

مقدار الزيادة = (٧٥ − ٣) ÷ (٣ − ١) = ٧٢ ÷ ٢ = ٣٦

العامل	الاهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
بيئة العمل	٣٪	٣	٣٩	٧٥

اخطار العمل ٥٠ نقطة

مقدار الزيادة = (٥٠ − ٢) ÷ (٣ − ١) = ٤٨ ÷ ٢ = ٢٤

العامل	الاهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
اخطار العمل	٢٪	٢	٢٦	٥٠

خامسا حساب النقاط لجميع العوامل الرئيسية والفرعية والمستويات التفصيلية

العوامل الاساسية	المهارة			المجهود		المسئولية				ظروف العمل		اجمالى النقاط	ترتيب الوظائف
الوظيفة	تعليم	ابتكار	خبرة	عضل	زهنى	الات	مواد	عمال	عمل	بيئة	خطر		
مدير عام	٢٠	١٠	٢٠	٢٠	١٠	٨	٢	٣	٢	٣	٢	١٠٠	الثالثة
مهندس	٢٦٠	١٣٠	٢٦٠	١٧١	١٢٩	١٠٤	٢٦	٣٩	٢٦	٣٩	٢٦	١٢١٠	الثالية
مندوب مبيعات	٥٠٠	٢٥٠	٥٠٠	٣٢٢	٢٤٨	٢٠٠	٥٠	٧٥	٥٠	٧٥	٥٠	٢٣٢٠	الاولى

تطبيق

في ضوء البيانات التالية :

١ اعد حل التمرين السابق بفرض ان عدد المستويات سبع هى :

مدير عام – مهندس – مندوب مبيعات – مدير تمويل – مدير تسويق – مدير التاج .

٢ اعد حل التمرين السابق على افتراض ان الاوزان النسبية للعناصر الفرعية لعنصر المهارة اصبحت كما يلى :–

- التعليم ٥٪
- الابتكار ٢٠٪
- الخبرة ٢٥٪

٣ اعد حل التمرين السابق على افتراض ان الاوزان النسبية للعناصر الفرعية لعنصر المسئولية اصبحت كما يلى :–

- عن الالات ٩٪
- عن المواد ١٪
- عن العمال ٢٪
- عن العمل ٣٪

ب) طريقة مقارنة العوامل

تعتمد هذه الطريقة اساسا على افتراض اساسى وهو :

> وجود مجموعة من الوظائف المعيارية والتى يري العاملين بالمنظمة ان اجرها مقبول وعادل ويتمشى مع مستوى الاجور مثل هذه الوظائف فى الشركات المماثلة فى الصناعة .

ثم يتم تحليل هذه الوظائف الى العوامل الاساسية التالية :-

- عنصر المهارة
- المسئولية
- المجهود
- ظروف العمل

وبعد ذلك يتم تقيم كل عامل من العوامل السابقة بطريقة مادية بحيث يكون مجموع القيم النقدية لكل وظيفة تعادل اجر الوظيفة .

وبعد ذلك تبدأ عملية التقيم عن طريق اجراءات المقارنات بين الوظائف المطلوب فحصها والوظائف المعيارية ويشترط لنجاح هذه الطريقة ان تكون عوامل المقارنة محددة واعضاء لجنة التقيم على علم تام بوصف كل عامل فى الوظائف المختلفة .

تطبيق

بفرض ان لدينا خمس وظائف معيارية فئة الاجر الخاصة بها موزعة على العناصر الاساسية الموضحة بالجدول التالى :

الوظيفة	فئة الاجر	المهارة	المجهود	المسئولية	ظروف العمل
أ	١٥٠٠	٥٣٥	٤١٥	٣٠٠	٢٥٠
ب	٩٠٠	٣٧٥	١٩٠	١١٥	٢٢٠
ج	٤٠٠	١٣٠	٩٠	١١٠	٧٠
د	٢٩٠	١٢٥	٨٥	٦٠	٢٠
هـ	٢٣٠	٨٠	٦٥	٥٥	٣٠

المطلوب

تقيم الوظيفتين س ، ص فى ضوء البيانات التالية :-

اوجه الشبه / الوظيفية	المهارة	المجهود	المسئولية	ظروف العمل
س	أ	هـ	د	ح
ص	ب	أ	هـ	ح

الحـل

في ضوء بيانات الجدول السابق :

فئة الاجر للوظيفة س = ٥٣٥ + ٦٥ + ٦٠ + ٧٠ = ٧٣٠ جنيها

فئة الاحر للوظيفة ص = ٣٧٥ + ٤١٥ + ٥٥ + ٧٠ = ٩١٥ جنيها

.. قيم الوظائف النقدية هى :

٩١٥ جنيها للوظيفة ص

٧٣٠ جنيها للوظيفة س

تطبيق

المطلوب :

تقييم وظيفتى ميكانيكى ونجار فى ضوء البيانات التالية:-

الوظيفة	فئة الاجر	المهارة	المجهود	المسئولية	ظروف العمل
س	٥٠٠	١٥٠	٧٠	٨٠	٢٠٠
ص	٤٨٠	١٨٠	١٠٠	٥٠	١٥٠
ع	٢٥٠	٩٠	٨٥	٦٠	١٥
ل	١٧٠	٨٠	٤٠	٣٠	٢٠

علماً بأن اوجه الشبه بين العناصر الاساسية لهذه الوظائف والوظائف المعيارية كانت كما يلى :–

اوجه الشبه / الوظيفية	المهارة	المجهود	المسئولية	ظروف العمل
ميكانيكى	ع	س	ل	ل
نجــــار	ص	ع	س	ل




الفصل الثامن
هيكل الاجور

مقدمة

- منذ البداية تجدر الاشارة الى ان تقيم الوظائف يحدد الاهمية النسبية للوظائف داخل المنظمة ولكنه لا يحدد الاجر الخاص بهذه الوظائف .
- كما يساعد تقيم الوظائف فى تحديد حدود الزيادة فى الاجر التى يمكن للمنظمة ان توافق عليها خلال المفاوضات مع النقابات غير انه لايدخل شرطا جوهريا فى تحديد قيمة اجور وظائف الادارة العليا وبعض الوظائف المهنية التخصصية حيث تدخل عوامل اخر من اهمها المؤهلات العلمية والمواصفات الشخصية .

. والان ما هو الاجر ... ؟

هو المقابل المادى الذى يستحقه العامل من صاحب العمل فى مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها .

. وما هو الأجر العادل ... ؟

هو ذلك المقابل المادي الذى تعرضه الادارة ويقبله العمال فى سوق العمل الحرة .

• ما هى مكونات الاجر(1) ..؟

يتكون الاجر من عنصرين اساسيين هما:

أ) الاجر النقدى

وهو يتمثل فى المقابل النقدى الذي يحصل عليه العامل ويتكون من جزئين:

١-الاجر الثابت :

وهو المبلغ الذى يدفع عن الساعة أو اليوم أو الشهر بحسب النظام المتبع فى المنظمة ولا يعتبر هذا المبلغ النقدىثابتا طوال مدة الخدمة ولكن يتغير كنتيجة لطول مدة الخدمة وتزايد خبرة العامل وتزايد اعبائه العائلية .

٢- الاجر المتحرك

وهو ذلك المقابل النقدى الذي يرتبط فى قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل ومن امثلة البنود التى يشملها ذلك الاجر ما يلى:

أ- البدلات التى تدفع نتيجة لتحمل اعباء معينة ترتبط بطبيعة العمل ،

ب- الاجور الاضافية التى تدفع مقابل ساعات العمل الاضافية،

ج- المكافآت التشجيعية نتيجة للاعمال الخلاقة التى تحقق فائدة مادية وادبية للمنظمة،

د- الارباح التى تدفع للعاملين .

٣- الاستقطاعات

وهى ذلك الجزء النقدى الذي يستقطع من دخل العامل كقسط التأمينات الاجتماعية .

---

(1) د صلح الدين عبد الباقى - ادرة الافراد والعلاقات الانسانية - مرجع سبق ذكره ص ٢٢ وما بعدها .

ب) المزايا العينية

وهى الاعباء المالية التى تتحملهـا المنظمـة نيابـة عـن العاملين بهـا نظـير تقديـم الخدمات الطبية والاجتماعية .

• ما هو معدل الاجر ... ؟

هو علاقة بين الاهمية النسبية للوظيفة والاجر المدفوع لها ويمكن تمثيل هـذه العلاقة بيانياً عن طريق منحنى التحويل للاهمية النسـبية للوظيفـة ويمكـن اسـتغلال هذه المنحنى فى تحديد الاجر العادل لكل وظيفـــة وذلـك باستخدام معادلـه خـط الاتجاه العام :

ص = أ س + ب

حيث :

مجـ ص = أ مجـ س + ب ن

مجـ س ص = أ مجـ $س_٢$ + ن مجـ س

وتشير هذه الرموز الى

ص = معدل الاجر

س = القيمة النسبية للوظيفة

ن = عدد الوظائف

ويمكن توضيح التطبيق العملى لهذه المعادلة من خلال بيانات الجدول التـالى والـذى يوضح العلاقة بين نقاط التقيم ومتوسط الاجر الحالى :

الشريحة	قيم الوظائف	متوسط الاجرالحالى
١	١٠٠	١٥
٢	١٢٠	١٨
٣	١٣٠	٢٢
٤	١٤٥	٢٨
٥	١٦٠	٣٠
٦	١٨٥	٣٤
٧	٢٠٥	٣٨
٨	٢٢٠	٤٥

الحل

ن	س	ص	س ص	س٢
١	١٠٠	١٥	١٥٠٠	١٠٠٠٠
٢	١٢٠	١٨	٢١٦٠	١٤٤٠٠
٣	١٣٠	٢٢	٢٨٦٠	١٦٩٠٠
٤	١٤٥	٢٨	٤٠٦٠	٢١٠٢٥
٥	١٦٠	٣٠	٤٨٠٠	٢٥٦٠٠
٦	١٨٥	٣٤	٦٢٩٠	٣٤٢٢٥
٧	٢٠٥	٣٨	٧٧٩٠	٤٢٠٢٥
٨	٢٢٠	٤٥	٩٩٠٠	٤٨٤٠٠
المجموع	١٢٦٥	٢٣٠	٣٩٣٦٠	١٨١٥٧٥

∴ مجـ ص = أ مجـ س + ب ن

٢٣٠ = ١٢٦٥ أ + ٨ ب

∴ مجـ س ص = أ مجـ س٢ + ب مجـ س

٣٩٣٦٠ = ١٨١٥٧٥ أ + ١٢٦٥ ب

٢٣٠ = ١٢٦٥ أ + ٨ ب (١)

٣٩٣٦٠ = ١٨١٥٧٥ أ + ١٢٦٥ ب (٢)

<u>بضرب المعادلة الاولى ١٥٨,١٢٥ ثم الطرح</u>

٣٦٣٦٩ = ٢٠٠٠٢٨ أ + ١٢٦٥ ب

٣٩٣٦٠ = ١٨١٥٧٥ أ + ١٢٦٥ ب بالطرح

٢٩٩١ = ١٨٤٥٣ أ

∴ أ = ٢٩٩١ / ١٨٤٥٣ = ,١٦

<u>بالتعويض فى المعادلة لاولى</u>

٢٣٠ = ١٢٦٥ × ,١٦ + ٨ ب

٢٣٠ = ٢٠٢,٤ + ٨ ب

٢٣٠ - ٢٠٢,٤ = ٨ ب

٢٧,٦ = ٨ ب

∴ ب = ٢٧,٦ / ٨ = ٣,٥

∴ اجر الوظيفة = أ س + ب

= ١٦,س + ٣,٥

فاذا فرض ان عدد نقاط التقيم ٤٠٠ نقطة

∴ اجر الوظيفة = ١٦, × ٤٠٠ + ٣,٥

= ٦٤ + ٣,٥ = ٦٧,٥ جنيها

ويصور الجدول التالى الاجر العادل للوظائف السابقة

الشريحة الاولى = ١٦, × ١٠٠ + ٣,٥

= ١٦ + ٣,٥ = ١٩,٥

الشريحة الثانية = ١٦, × ١٢٠ + ٣,٥

١٩,٢ + ٣,٥ = ٢٢,٧

الشريحة الثالثة = ١٦, × ١٣٠ + ٣,٥

٢٠,٨ + ٣,٥ = ٢٤,٣

الشريحة الرابعة = ٠,١٦ × ١٤٥ + ٣,٥

٢٣,٢ + ٣,٥ = ٢٦,٧

الشريحة الخامسة =١٦, × ١٦ + ٣,٥

٢٥,٦ + ٣,٥ = ٢٩،١

الشريحة السادسة = ٠,١٦ × ١٨٥ + ٣,٥

٢٩,٦ + ٣,٥ = ٣٣,١

الشريحة السابعة= ٠,١٦ × ٢٠٥ + ٣,٥

٣٢,٨ + ٣,٥ = ٣٦,٣

الشريحة الثامنة = ٠,١٦ × ٢٢٠ + ٣,٥

٣٥,٢ + ٣,٥ = ٣٨,٧

ويمكن وضع هذه البيانات في الجدول التالى :-

الشريحة	الاجر الحالى	الاجر العادل
١	١٥	١٩,٥
٢	١٨	٢٢,٧
٣	٢٢	٢٤,٣
٤	٢٨	٢٦,٧
٥	٣٠	٢٩,١
٦	٣٤	٣٣,١
٧	٣٨	٣٦,١
٨	٤٥	٨٣,٧

ما هو هيكل الاجور .... ؟

استعرضنا فى النقطة السابقة كيفية تحويل نقاط التقيم الى نقاط مالية ووالان اذا ما تم تجميع الوظائف المتشابه أو المتقاربة فى قيمها النقدية فى شرائح تكون لدينا ما يعرف باسم هيكل الاجور وذلك مع ملاحظة ان اساس تجميع الوظائف فى درجات مالية يختلف باختلاف طريقة التقيم المتبعة كالاتى :-

١) فى حالة استخدام طريقة الترتيب

يكون الترتيب حسب اهمية الوظائف مع وضع فواصل بين كل مجموعة متشابهة

٢) فى حالة طريقة التصنيف

تتم العملية تلقائياً حسب المقياس المستخدم

٣) فى حالةتى طريقة النقط ومقارنة العوامل

تمثل هذه الطرق ، الطرق الاكثر
شيوعا عند وضع هيكل الاجور حيث يتم انشاء هيكل الاجور على النحو التالى:-

- تحديد عدد الدرجات

وهنا يتم حساب :

(أ) المدى وهو يمثل الفرق بين اعلى نقاط فى التقيم وادنى نقاط وذلك لحساب المدى لم يتم الاتفاق على عدد الدرجات المطلوبة مع ملاحظة انه لا يفضل ان يكون عدد الدرجات كبير والتمايز بين الشرائح صغيرا لان الترقية

فى هذه الحالة تعنى زيادة ضئيلة فى الدخل ومن المفضل ان يكون عدد الشرائح صغير والمخابز كبير حتى يتوفر الحافز للترقية ويمكن الاستعانة فى ذل ببيانات الجدول التالى

عدد العاملين	٣٠٠	٥٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	٥٠٠٠	١٠,٠٠٠
عدد الدراجات	٦	٧	٨	٩	١٠	١١

كما تجدر الاشارة الى انه

يمكن لأى منظمة ان تحدد عدد الدرجات المناسبة لها حسب ظروفها فليس هناك اساس ثابت لذلك

(ب) يتم قسمة المدى على عدد الدرجات المقترحة وذلك على النو الذى يوضحه الجدول التالى :-

الدرجات	نقاط التقيم	الاجر الحالى
١	١٠٠	٤٠
٢	١٢٠	٤٠
٣	١٣٠	٦٠
٤	١٤٠	٥٠
٥	١٥٠	٧٠
٦	١٦٠	٨٠
٧	١٧٠	١٠٠
٨	١٨٠	١١٠

.. المدى = ١٨٠ - ١٠٠ = ٨٠

واذا فرضنا ان عدد الدرجات المقترح [٥] درجات فعلى ضوء ذلك يتحدد بداية ونهاية الدرجة [٨٠ / ٥ = ١٦] وبذلك يصبح الكادر المقترح على النحو التالى :

الدرجة	مدى النقط	حدود الاجر للدرجة
الخامسة	١٠٠-	١٦
الرابعة	١١٦-	٤٠
الثالثة	١٣٢-	٥٦
الثانية	١٤٨-	٧٢
الاولى	١٦٤-	٨٨

انواع هياكل الاجور

- الكادر المتلامس

والذى فيه نهاية الدرجة هو بداية الدرجة التالية لها مباشرة

- الكادر المتداخل

وفيه يتم تحديد بداية المربوط عن طريق طرح (١/٢) المدى من نهاية المربوط .

- الكادر المتباعد

وفيه يتم جمع نصف المدى لبداية المربوط

هذا ويلاحظ ان هيكل الاجور يكون عرضة للتغير بحسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية بالاضافة الى العلاوة الدورية والتى يتم حسابها وفقا للمعادلة الاتية :

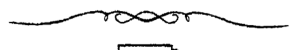
العلاوة الدورية = المدى / الحد الاقصى لسنوات الخدمة اللازم للترقية من الدرجة

تطبيق

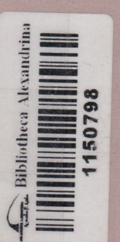
١ ضع هيكل للاجور لمؤسسة التقوى للملابس الجاهزة علماً بأن هذا الهيكل يتكون من خمس درجات وقارن بين الاجر العادل والاجر الحالى للمنظمة :

الشريحة	نقاط التقيم	متوسط الاجر الحالى
١	١٥٠	٩٠
٢	١٨٠	١٥٠
٣	٢١٠	٢٥٠
٤	٢٤٠	٣٢٠
٥	٢٧٠	٣٨٠
٦	٣٠٠	٤٢٥
٧	٣٣٠	٤٩٠
٨	٣٦٠	٥٣٠

٢ واذا علمت ان الحد الاقصى لسنوات الخبرة واللازم للترقية من درجة لاخري هو خمس سنوات فما هو مقدار العلاوة ثم اعد جدولا يوضح هيكل الاجور الثلاثى بعد العلاوة الدورية .



إدارة الموارد
البشــرية




ISBN 9957-18-081-9
9789957180812



دار المناهج للنشر والتوزيع
Dar Al-Manahej Publishers

عمان-شارع الملك الحسين- عمارة الشركة المتحدة للتأمين
تلفاكس ٤٦٥٠٦٢٤ ص. ب ٢١٥٣٠٨ عمان ١١١٢٢ الأردن
E-mail: manahej9@hotmail.com